

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل-  
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع



مذكرة بعنوان

علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي  
دراسة ميدانية بمؤسسة الكاتمية للفلين - جيجل -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخمس: تنظيم وعمل

إشراف الدكتور:

- بوغرزة رضا

إعداد الطالبتين:

- بوتور كاميليا

- شباب دليلة

لجنة المناقشة:

الأستاذ: بوخدوني توفيق.....رئيسا.

الأستاذ: د/ بوغرزة رضا.....مشرفا.

الأستاذة: سرار شفيقة.....مناقشا.

السنة الجامعية 2018/2019

## محتويات الدراسة:

أ.....	مقدمة
	القسم الأول: الجانب النظري للدراسة.
	الفصل الأول: تحديد موضوع الدراسة.
4.....	تمهيد:
5.....	أولاً: إشكالية الدراسة.....
6.....	ثانياً: أسباب اختيار الموضوع.....
7.....	ثالثاً: أهمية الدراسة.....
8.....	خامساً: تحديد المفاهيم.....
17.....	سادساً: الدراسات السابقة.....
30.....	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية: أساسياتها، أهميتها والعوامل المؤثرة فيها.
33.....	تمهيد
34.....	أولاً: أهمية الثقافة التنظيمية.....
37.....	ثانياً: خصائص الثقافة التنظيمية.....
40.....	ثالثاً: أنواع الثقافة التنظيمية.....
43.....	رابعاً: مكونات الثقافة التنظيمية.....
46.....	خامساً: مصادر الثقافة التنظيمية.....
49.....	سادساً: الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية.....
50.....	سابعاً: مستويات الثقافة التنظيمية.....

51.....ثامنا: أبعاد الثقافة التنظيمية.....

56.....تاسعا: العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية.....

59.....خلاصة الفصل.....

### الفصل الثالث: الولاء التنظيمي: أساسياته، أهميته والعوامل المؤثرة فيه.

62.....تمهيد.....

63.....أولا: أهمية الولاء التنظيمي.....

66.....ثانيا: خصائص الولاء التنظيمي.....

67.....ثالثا: مراحل تطور الولاء التنظيمي.....

69.....رابعا: أشكال الولاء التنظيمي وأنماطه.....

70.....خامسا: أبعاد الولاء التنظيمي.....

71.....سادسا: العوامل المساعدة والمؤثرة في تنمية الولاء التنظيمي.....

75.....سابعا: قياس الولاء التنظيمي.....

76.....ثامنا: أسباب ومظاهر ضعف الولاء التنظيمي.....

77.....تاسعا: النماذج المفسرة للولاء التنظيمي.....

81.....خلاصة الفصل.....

### الفصل الرابع: المقاربة النظرية للموضوع.

84.....تمهيد.....

85.....أولا: النظرية الكلاسيكية: - نظرية الإدارة العلمية فريديريك تايلور.....

88.....- نظرية المبادئ الإدارية هنري فايول.....

90.....- النظرية البيروقراطية ماكس فيبر.....

92.....	ثانيا: النظريات النيوكلاسيكية: - نظرية العلاقات الإنسانية التون مايو
96.....	- نظرية الفلسفة الإدارية دوغلاس ماكريجور
99.....	- نظرية الحاجات ابراهام ماسلو
101.....	ثالثا: النظريات الحديثة: - نظرية الإدارة اليابانية Z وويليام أوتشي
105.....	- نظرية الإدارة بالأهداف
108.....	- نظرية العدالة سيتي آدمز
110.....	خلاصة الفصل

### القسم الثاني: الجانب الميداني للدراسة.

### الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

114.....	تمهيد
115.....	أولا: مجالات الدراسة
115.....	❖ المجال الجغرافي
116.....	❖ المجال الزمني
117.....	❖ المجال البشري
117.....	ثانيا: فرضيات الدراسة
118.....	ثالثا: المنهج المستخدم
118.....	رابعا: مجتمع الدراسة وعينته
120.....	خامسا: أدوات جمع البيانات
120.....	❖ الملاحظة
120.....	❖ المقابلة
121.....	❖ الاستمارة

121.....	❖ السجلات والوثائق
122.....	سادسا: أساليب التحليل
123.....	خلاصة الفصل
<b>الفصل السادس: عرض وتحليل البيانات الميدانية وتفسير ومناقشة النتائج.</b>	
126.....	تمهيد
127.....	أولا: عرض وتحليل البيانات الميدانية
127.....	1- عرض وتحليل البيانات الميدانية المتعلقة بالبيانات الشخصية
130.....	2- عرض وتحليل البيانات الميدانية المتعلقة بالفرضية الأولى
144.....	3- عرض وتحليل البيانات الميدانية المتعلقة بالفرضية الثانية
153.....	4- عرض وتحليل البيانات الميدانية المتعلقة بالفرضية الثالثة
162.....	ثانيا: تفسير ومناقشة نتائج الدراسة
162.....	1- تفسير ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات
169.....	2- تفسير ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة
172.....	ثالثا: تفسير ومناقشة النتائج العامة للدراسة
172.....	رابعا: التوصيات والاقتراحات
174.....	خلاصة الفصل
176.....	خاتمة
179.....	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق

## مقدمة:

يشهد العصر الذي نعيش فيه تطورا سريعا في جميع مجالات الحياة وخاصة في مجال المنظمات والتي تعد جزءا لا يتجزأ من حياتنا اليومية، حيث أصبح يطلق على عصرنا الحالي بعصر المنظمات لكونها تهيمن على مختلف مناحي حياة الإنسان، فالخدمات الصحية والتعليمية والاجتماعية والثقافية والاقتصادية والرياضية..... إلخ التي يتمتع بها وتستفيد منها الأفراد تقدم من خلال المنظمات سواء كانت عامة أو خاصة أو مختلفة.

ونظرا لهذا التطور في جميع المجالات والدور الكبير الذي تقوم به المنظمات في الحياة الاجتماعية يمكن النظر إليها على أنها كيان اجتماعي أهم عناصره الفرد، وعليه يتوقف نجاحها في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، لهذا أخذت هذه المنظمات تشغل جميع الفرص المتاحة لكي تظهر للموظفين بها أنهم أحد أصولها الهامة ومواردها الرئيسية، وتوليدهم أهمية فائقة وتقدم لهم مزيدا من التحفيزات.

ويعتبر موضوع الثقافة التنظيمية من المواضيع التي حظيت في الآونة الأخيرة باهتمام كبير من قبل منظري الإدارة والسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية وكذا علم الاجتماع التنظيم، كونها تلعب دورا مهما في صياغة استراتيجيات المنظمات وفي بناء الهياكل التنظيمية وفي تشكيل اتجاهات العاملين في المنظمات وهويتهم، ومواقفهم، كما تشكل إطارا مرجعيا وسلوكيا مرشدا يهتدي به العاملون في المنظمة، على اعتبارها إحدى الركائز والمحددات الرئيسية لتطور ونجاح المنظمات أو فشلها فثقافة المنظمة هي نتاج ما اكتسبه الأفراد من أنماط سلوكية وطرق تفكير وقيم وعادات وتقاليد واتجاهات وممارسات ومهارات تقنية قبل انضمامهم للمنظمة التي يعملون بها، لتضفي هذه الأخيرة على ذلك النسق الثقافي لأفرادها من خصائصها وسياساتها وأهدافها وقيمها ما يحدد شخصية المنظمة عن غيرها من المنظمات والتي من خلالها تدعم عمليات ارتباط العامل بالمنظمة وترسيخ الاعتقاد أنه جزء منها وهي جزء منه، وبذلك تعزيز قيم الولاء لديهم، لقد حظى موضوع الولاء التنظيمي باهتمام العديد من الباحثين ويعزى هذا الاهتمام إلى ما للولاء من تأثيرات هامة على كثير من سلوكيات واتجاهات الأفراد وماله من انعكاسات عليهم وعلى المنظمة كل على حد سواء، كما أن للولاء التنظيمي أهمية في حياة المنظمات كونه يعتبر عنصرا حيويا وهاما في بلوغ الأهداف التنظيمية، وتعزيز الإبداع، والابتكار وبالتالي ضمان نجاح تلك المنظمات واستمرارها.

فالثقافة التنظيمية من أهم معززات الولاء التنظيمي من خلال طريقة أداء العمل والأساليب التحفيزية لأداء أعمالهم بالطريقة الصحيحة، والتعامل القائم على الثقة بين إدارة المؤسسة والعاملين، وعليه فإن التطبيق الفعلي والممارسات العملية للثقافة التنظيمية ذو أهمية في المؤسسة، وهذا قد يجلب في نفوسهم دافعا قويا نحو العمل يظهر أثره في زيادة تحسين الأداء والإنجاز الجيد للعمل ومن ثم زيادة الولاء لدى العاملين بالمؤسسة ونظرا لهذه الأهمية البالغة لهذا الموضوع سنحاول في هذا البحث إن نتعرف على علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي لدى موظفي المؤسسة الكاتمية للفلين - جيجل - كاملا في الوصول إلى مقترحات وحلول لهذه الظاهرة.

ولكي يتم الوصول إلى الأهداف المنشودة وراء إجراء هذا البحث وجب علينا إتباع خطوات منهجية في تطوير الخطة التي سيتبعها البحث، وعليه قمنا بتقسيم دراستنا إلى جانبين أساسيين: الجانب النظري والجانب الميداني وقد حاولنا دراسة الظاهرة من خلال التطرق إليها في ستة فصول.

**الفصل الأول:** تحت عنوان موضوع الدراسة ويتضمن أسباب اختيار الموضوع، وأهمية الدراسة وأهدافها، وكذا تحديد الإشكالية، كما قمنا بتحديد المفاهيم، وتناولنا أخيرا الدراسات السابقة التي لها علاقة لموضوع البحث.

**الفصل الثاني:** تناولنا فيه الثقافة التنظيمية حيث تم التطرق إلى أساسيات الثقافة التنظيمية، ويتضمن أهمية الثقافة التنظيمية، ثم ننتقل إلى خصائص الثقافة التنظيمية، ثم تناولنا أنواع الثقافة التنظيمية فمكوناتها (عناصرها)، ثم مصادرها ثم تطرقنا إلى الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية، ثم انتقلنا إلى مستويات الثقافة التنظيمية، ثم انتقلنا إلى أبعادها، وأخيرا تنازلنا العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية.

**الفصل الثالث:** تحت عنوان " الولاء التنظيمي " حيث تطرقنا فيه إلى أهمية الولاء التنظيمي، ثم انتقلنا إلى خصائص الولاء التنظيمي، ثم تناولنا مراحل تطور الولاء التنظيمي، ثم أشكال الولاء التنظيمي وأنماطه، فأبعاده، وبعدها تطرقنا إلى العوامل المساعدة والمؤثرة في تنمية الولاء التنظيمي، ثم انتقلنا إلى قياس الولاء التنظيمي، ثم انتقلنا إلى أسباب ومظاهر ضعف الولاء التنظيمي، وأخيرا تناولنا النماذج المفسرة للولاء التنظيمي.

**الفصل الرابع:** تحت عنوان "الخلفية النظرية لموضوع الدراسة" حيث تطرقنا فيه إلى النظريات الكلاسيكية والتي تضم نظرية الإدارة العلمية، نظرية المبادئ الإدارية، والنظرية البيروقراطية، ثم تطرقنا

إلى النظريات النيوكلاسيكية والتي تضمنت نظرية العلاقات الانسانية، نظرية الفلسفة الإدارية، ونظرية الحاجات، وأخيرا تناولنا النظريات الحديثة والتي تضم النظرية اليابانية ثم نظرية الإدارة بالأهداف.

**الفصل الخامس:** تحت عنوان "الإجراءات المنهجية للدراسة" وفيه تم تحديد مجالات الدراسة، الجغرافي والزمني والبشري، ثم فرضيات الدراسة ثم قمنا بتحديد منهج الدراسة وعينتها وأدوات جمع البيانات من ملاحظة ومقابلة واستمارة.

**الفصل السادس:** بعنوان "عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج" حيث قمنا بعرض وتحليل البيانات ثم عرض وتحليل نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات وبعدها مناقشة النتائج العامة للدراسة ثم للتوصيات والاقتراحات وفي الأخير خاتمة الدراسة.





**القسم الأول:**  
**الجانب النظري**

# الفصل الأول:

تحديد موضوع الدراسة.

## الفصل الأول:

تحديد موضوع الدراسة.

تمهيد.

أولاً: إشكالية الدراسة.

ثانياً: أسباب اختيار الموضوع.

ثالثاً: أهمية الدراسة.

رابعاً: أهداف الدراسة.

خامساً: تحديد المفاهيم.

سادساً: الدراسات السابقة.

خلاصة الفصل.

## تمهيد:

يعد الإطار النظري بمثابة المكون الرئيسي للأبحاث والرسائل العلمية وبدونه لن يكون هناك بحث علمي من الأساس، كما يعتبر مرحلة أساسية من مراحل البحث الاجتماعي والإطار المرجعي العام للبحث من الناحية السوسيولوجية لكونه يساعد الباحث على تحديد معالم وأهداف بحثه، ومن أجل ذلك فإننا نسعى من خلال هذا الفصل إلى وضع إطار محدد وناجح نبرز فيه إشكالية دراستنا، وأسباب اختيار الموضوع، كذلك إبراز أهمية وأهداف الدراسة، وبناءً على ذلك قمنا بتحديد جملة من المفاهيم قصد إزالة الغموض وإعطاء البحث قيمة علمية، وختاماً تطرقنا إلى الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، كل هذه العناصر تشكل منطلقاً لعملية البحث إذ يعتبر هذا الفصل أساساً من أساسيات البحث العلمي كونه يوضح الأفكار الرئيسية للباحث ويعبر عن النتائج النهائية التي يتوقع الباحث الوصول إليها في نهاية الدراسة.

أولاً: الإشكالية :

يتعاطم دور المنظمات الاجتماعية في حياة الأفراد يوماً بعد يوم، فأصبح الانسان في حركاته وسكناته يعيش في أطر تنظيمية ويلبي من خلالها حاجياته ويحقق رغباته، حيث أنه من الصعب تصور المجتمعات الحديثة بدونها لما تشكله من أهمية بالغة في مختلف مناحي الحياة، ولكي تحقق منظمات العصر لأهدافها فقد عمدت إلى اعتماد العديد من الميكانيزمات والآليات لذلك، ولعل أبرزها ما تعلق باهتمامها بالموارد البشري، لإدراكها بأنه من أهم عناصر المؤسسة ونجاحها قد يرتبط إلى حد كبير به، فالمنظمات الحديثة لجأت إلى القيام بكل الجهود التي تستهدف المحافظة على بقاءه واستمراره لفترة أطول والعمل على جعل الفرد مرتبط بالمنظمة عن طريق التوافق بين الأهداف والقيم السائدة فيها مع أهداف وقيم الفرد، وذلك من خلال إتباع الأساليب الحديثة في التنظيم، ومن بينها الاهتمام المتزايد بالثقافة التنظيمية للمنظمة، حيث تعتبر هذه الأخيرة أحد الدعامات الأساسية للتنظيمات الحديثة، وعنصرها مهما في التطوير والتغيير وعاملاً مؤثراً في سلوك، اتجاهات وقيم المورد البشري، من خلال مختلف مكوناتها المادية أو المعنوية إيجاباً أو سلباً، فالثقافة التنظيمية الإيجابية تساهم في خلق مناخ تنظيمي ملائم يعمل على عملية تطوير الأداء بشكل فعال يتوافق والتطلعات، ويساعد على تحقيق الأهداف الفردية، الجماعية والتنظيمية، فالمنظمات التي تمتلك ثقافة تكيفية وقوية تمكن مواردها البشرية من الالتزام، الانضباط، الابداع والابتكار والمشاركة في اتخاذ القرارات، ووضع أو صياغة أهداف المنظمة والتقدم خطوات كبيرة نحو التقليل من المظاهر السلبية، والعمل على دعم بيئة عمل متميزة تدعم مظاهر الاستقرار لدى العامل وولائه والعكس صحيح.

فالولاء التنظيمي من المواضيع التي حظيت باهتمام الباحثين في مجال الإدارة والتنظيم لما له من علاقة وطيدة وفعالة بالمؤسسة ودرجة الإنجاز فيها، حيث يمثل الولاء التنظيمي بمختلف أبعاده حالة نفسية واجتماعية يشعر بها العامل عندما تتطابق أهدافه مع أهداف المنظمة، ومظاهره يمكن ملاحظتها من خلال آراءه في الوظيفية التي يشغلها، أو من خلال علاقته وتصرفاته مع جميع الأطراف الفاعلة في التنظيم، والولاء يؤثر في كفاءة وفعالية المؤسسة ويحافظ على استقرارها ويساعد في استمرارها عندما تتوفر الشروط اللازمة لذلك، فالثقافة التنظيمية بمختلف تشكيلاتها من العوامل المساعدة على تعزيز الولاء التنظيمي لدى العمال في المنظمة سواء ما تعلق بنمط القيادة والتي تعمل على اشراك العمال في عملية اتخاذ القرارات واثاحة الفرصة للعمال لتحديد ورسم أهداف المنظمة وخططها المستقبلية، إضافة إلى

اعتماد ثقافة إيجابية لنظام حوافز يحقق طموحات الأفراد العاملين بها ويلبي توقعاتهم، وحاجياتهم، من عدالة، الرفع من الأجور، تقديم مكافآت وصولاً إلى مظاهر الاحترام والتقدير والشكر والثناء وغيرها، إضافة إلى غرس قيم وثقافة علاقات عمل بين جميع العاملين والفاعلين في المؤسسة تتميز بالثقة وانتشار عناصر التعاون والتضامن، والعمل على شعور المورد البشري بالهوية التنظيمية وتدعيم روح الانتماء. فالولاء التنظيمي لا يمكن تحقيقه بثقافة تنظيمية طاردة بل العكس فإنه لا يتحقق إلا بوجود ثقافة تنظيمية جاذبة تعمل على خلق جو تنظيمي ملائم وحيوي يعود بالنفع على المؤسسة وعمالها كل على حد سواء.

وانطلاقاً مما سبق فإن بروز الولاء كأحد التغيرات التي لاقت الاهتمام في المنظمات المعاصرة في علاقته بالثقافة التنظيمية فقد جاءت هذه الدراسة لتلقي الضوء على علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي لدى العاملين، بالمؤسسة الكاتمية للفلين بولاية جيجل.

وعليه تمحورت اشكالية بحثنا في التساؤل الرئيسي التالي: هل للثقافة التنظيمية علاقة بالولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الكاتمية للفلين بجيجل؟

ويتفرع هذا السؤال إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- س1: هل للقيادة التنظيمية علاقة بالولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة؟
- س2: هل لنظام الحوافز علاقة بالولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة؟
- س3: هل لعلاقات العمل الداخلية علاقة بالولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة؟

## ثانياً : أسباب اختيار الموضوع:

### 1- أسباب ذاتية:

- الرغبة الشخصية في الاطلاع على موضوع الولاء التنظيمي والتعمق فيه وإضافة ما هو جديد إلى الرصيد المعرفي.
- طموحنا العلمي لمعرفة العلاقة الموجودة بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي.
- إدراكنا بضعف الولاء لدى الكثير من العمال في المؤسسات.

### 2- أسباب موضوعية:

- ملائمة موضوع الدراسة مع التخصص المدروس.
- معرفة علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي.
- إضافة معلومات جديدة إلى الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع.
- إبراز الأهمية البالغة للثقافة التنظيمية بالنسبة للمؤسسة.
- تسليط الضوء على ظاهرة الولاء التنظيمي كأحد الظواهر الهامة في مجال التنظيم والعمل.

### ثالثا: أهمية الدراسة:

إن موضوع الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي من المواضيع التي لقيت اهتمام كبير من قبل العديد من الباحثين والمنظرين لماله من أهمية بالغة في ميدان الإدارة حيث تعتبر الثقافة التنظيمية مؤشرا هاما وأحد عوامل نجاح وتفوق المنظمات.

وكما تعد مرآة عاكسة لمسار المنظمة وتطورها وتلعب دورا هاما في صياغة استراتيجيات المنظمات والعكس صحيح.

كما تكسب هذه الدراسة أهميتها في كون الولاء التنظيمي المفتاح الاساسي للنجاح والتفوق نظرا للآثار الإيجابية التي تترتب عليه لأن هذا الشعور عندما يمتلكه عمال المؤسسة يدفعهم إلى الاستعداد لبذل كل الجهود من أجل الزيادة في المردودية، والتصرف بمسؤولية والدفاع عن المنظمة والرغبة في البقاء فيها وتحقيق أهدافها.

كذلك تبرز أهمية الدراسة في تحديد علاقة الثقافة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي لدى عمال المؤسسة.

فوجود ثقافة متماسكة ومترابطة وواضحة داخل المؤسسة يسهم في نجاحها وبقائها واستمراريتها ووفاء العاملين لها وعدم التفكير في تغييرها رغم توفر الفرص لذلك.

### رابعا : أهداف الدراسة:

#### 1- أهداف علمية:

- بناء إطار نظري فكري عن الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي.

- التعرف على أهمية الثقافة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي.
- مساهمة الدراسات في مجال المؤسسة وإظهار أهميتها.
- السعي إلى الربط بين الجانب النظري والتطبيقي من خلال تطبيق المبادئ والأسس النظرية ميدانياً.

### 2- أهداف عملية:

- الكشف عن علاقة القيادة التنظيمية بالولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة.
- الكشف عن علاقة نظام الحوافز بالولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة.
- الكشف عن علاقة علاقات العمل الداخلية بالولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة.

### خامساً: تحديد المفاهيم:

إن لتحديد المفاهيم في البحث الاجتماعي أهمية بالغة نظراً لوجود مفاهيم كثيرة ومتشعبة، بالإضافة إلى كونها المفتاح الرئيسي لموضوع الدراسة حيث يمكن من خلالها إزالة جزء كبير من الغموض بالنسبة للباحث والقارئ، فهي من الخطوات الأساسية في أي عملية بحث، وعليه فقد عمدنا في تحديد المفاهيم الأساسية لدراستنا هذه فيما يلي: الثقافة التنظيمية، الولاء التنظيمي، القيادة، نظام الحوافز، علاقات العمل الداخلية.

### 1- الثقافة التنظيمية:

#### 1-1- تعريف الثقافة:

أ - لغة: من الفعل ثقف الشيء ثقفاً، وثقافاً وثقوفة أي حذفه ويقال ثقف الشيء وهو سرعة التعلم، وثقف الرجل ثقافة أي صارها ذكاً<sup>1</sup>.

#### ب - إصطلاحاً:

- عرفها تيلور ( Taylor ) : ذلك الكل المركب من المعارف والفن والأخلاق والقانون والأعراف وكل ما اكتسبه الإنسان بوصفه عضواً في مجتمع ما<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> أبو جمال الدين محمد بن مكرم ( ابن منظور ) لسان العرب، ط1، دار صادر، 2013، ص 29.

<sup>2</sup> علي عبد الرزاق جلبي، المجتمع والثقافة الشخصية، دار المعرفة الجامعية، 2003، ص 66.



- عرفها كلباتريك ( Kilpatrik ) : هي كل ما صنعتها يد الإنسان وعقله من أشياء ومظاهر في البيئة الاجتماعية أي كل ما اخترعه الإنسان، أو ما اكتشفه، وكان له دور في العملية الاجتماعية<sup>1</sup>.
- كما عرفها رالف لينتون ( Linton ) : مظهر للسلوك المكتسب ولنتائج ذلك السلوك يشترك في مكوناتها الجزئية أفراد مجتمع معين و تنتقل عن طريق هؤلاء الأفراد.
- عرفتها ليلى هوايت : بأنها تنظيم لأنماط السلوك والأدوات والأفكار والمشاعر التي تعتمد على استخدام الرموز<sup>2</sup>.
- التعريف الإجرائي: هي كل ما اكتسبه الإنسان من قيم وعادات وتقاليده وعقائده وفنون والأخلاق التي توجه سلوكه وتحده.

## 2- تعريف التنظيم:

- أ- لغة: نظم تنظيميا، اللؤلؤ أو الشعر : نظمه، الأمر: رتبه وجعله خاضعا لقانون أو قاعدة، نظم الاقتصاد، نظم الاحتفال<sup>3</sup>.
- ب - اصطلاحا:
- عرفه أميتاي إتزيوني ( Etzioni ) : أنه وحدة اجتماعية يتم إنشائها من أجل هدف معين<sup>4</sup>.
- عرفه السيد الحسنى: التنظيم هو وحدة اجتماعية تقام بطريقة مقصودة لتحقيق أهداف محددة وتتخذ طابعا بنائيا، يلائم تحقيق هذه الأهداف<sup>5</sup>.
- من خلال هذان التعريفان يتبين أن التنظيم هو عملية تنظيمية من أجل تحقيق غاية وأهداف المنظمة المحددة مسبقا.

<sup>1</sup> محمد حسن البرغثي، الثقافة العربية والعولمة، دراسة سوسولوجية لآراء المتقنين العرب، ط1، دار فارس للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 88.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 88.

<sup>3</sup> عادل غزالي، أثر القيم الاجتماعية على التنظيم الصناعي في الجزائر، رسالة ماجستير، قسم علم اجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، الجزائر، 2006، ص 24.

<sup>4</sup> رابع كعباش، علم اجتماع التنظيم، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، 2006، ص 28.

<sup>5</sup> المرجع نفسه، ص 29.

- عرفه نيومان ( Winewmon ) : أن التنظيم عملية تشمل تقسيم وتجميع العمل الواجب تنفيذه في وظائف منفردة ثم تحديد العلاقات المقررة بين الأفراد الذين يشغلون هذه الوظائف<sup>1</sup>.

- ينظر بيتر دركر ( P. Drucker ) : إلى التنظيم أنه عملية تحليل النشاط وتحليل القرارات، وتحليل العلاقات، من أجل تصنيف العمل وتقسيمه إلى أنشطة يمكن إدارتها، ثم تقسيم هذه الأنشطة إلى وظائف ثم تجميع هذه الوحدات والوظائف في هيكل تنظيمي وأخيرا اختيار الأشخاص اللازمين لإدارة هذه الوحدات والوظائف<sup>2</sup>.

من خلال هذان التعريفان يتبين أن التنظيم هو تحديد وتجميع أوجه النشاط اللازمة لتحقيق الأهداف والخطط، وتركيبها في شكل مجموعات وإسناد هذه النشاطات إلى أفراد تنهض بها.

- عرفه ستيفن روبنز: على أنه كيان اجتماعي منسق بوعي وله حدود واضحة المعالم ويعمل على أساس دائم لتحقيق هدف معين أو أهداف معينة<sup>3</sup>.

- أما هنري فاييل فعرفه: هو تزويد " الكيان المعين " بكل شيء مفيد للقيام بوظيفة ماديا أو بشريا.

ومن خلال هذين التعريفين يتضح لنا أن التنظيم هو عملية دمج الموارد المادية والبشرية من خلال هيكل رسمي ينسق الجهود والمهام والسلطات<sup>4</sup>.

- التعريف الإجرائي للتنظيم: هو العملية الإدارية والوظيفية التي يتم من خلالها تحديد الأعمال وتقسيمها حسب نوعها ووظيفتها من أجل تحقيق غايات وأهداف مرسومة.

### 3- الثقافة التنظيمية:

- تعرف أنها : منظومة المعاني والرموز والمعتقدات، والطقوس والممارسات التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن، وتصبح سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهما عاما بين أعضاء التنظيم حول خصائص التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> طلعت ابراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص 25.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 25.

<sup>3</sup> فيصل محمود الشواورة، مبادئ إدارة الأعمال، مفاهيم نظرية و تطبيقات عملية، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 137.

<sup>4</sup> علي فلاح الزعبي، عبد الوهاب بن بريكة، مبادئ الإدارة الأصول والأساليب العلمية، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2013، ص 187.

<sup>5</sup> محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 373.

- وتعرف أيضا: مجموعة القيم والعادات والمعايير والمعتقدات والافتراضات المشتركة التي تحكم الطريقة التي يفكر بها أعضاء المنظمة وطريقة اتخاذ القرارات وأسلوب تعاملهم مع التغيرات البيئية، وكيفية تعاملهم معها والاستفادة منها لتحقيق ميزة تنافسية<sup>1</sup>.

- عرفها ديل وكني: عبارة عن مجموعة ثابتة من القيم والرموز، الطقوس، القصص، الأبطال التي تعمل تحت السقف تاركة أثر كبير على السلوك الخاص والعام في مكان العمل<sup>2</sup>.

من خلال التعاريف يتضح أن الثقافة التنظيمية هي مجموع السمات والخصائص التي تتميز بها كل منظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى والتي تؤثر على سلوك أفراد المنظمة وأدائهم فيها.

- كما عرفها شاين ( Shein ) : أنها نمط من الافتراضات الأساسية مبتدعة مكتشفة أو مطورة من قبل جماعة كما تعلمتها من خلال التلاؤم مع مشكلات العالم الخارجي وضرورات التلاؤم الداخلي، والتي أثبتت صلاحيتها لكنها تعد قيمة ويجب تعليمها للأعضاء الجدد في المنظمة باعتبارها طرق صحيحة للإدراك والتفكير والإحساس فيمل يتعلق بتلك المشكلات<sup>3</sup>.

من خلال هذا التعريف يتبين أن الثقافة التنظيمية هي مزيج لما اكتسبه الأفراد العاملون من البيئة الاجتماعية الخارجية قبل انضمامهم إلى المنظمة بالإضافة إلى القيم السائدة داخل المنظمة.

- التعريف الإجرائي: هي إحدى عناصر هوية المنظمة والتي تتمثل في طريقة التفكير وأسلوب التأثير على المرؤوسين من أجل زيادة دافعيتهم لأداء العمل والوصول إلى تحقيق الأهداف ولا يتم ذلك إلا من خلال طبيعة نمط القيادة المتمثل في التصرفات والسلوكيات التي تصدر من الرئيس قصد التأثير على المرؤوسين وتوجيههم، كذلك نظام الحوافز الذي تضعه الإدارة للرفع من مستوى الرضا وزيادة الدافعية عن العمل بالإضافة إلى علاقات العمل وتفاعل الأفراد فيما بينهم ضمن نسق تنظيمي معين.

#### 4- القيادة:

- تعرف القيادة على أنها توجيه الآخرين لتحقيق هدف معين<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري للمنشآت المتخصصة، دار نشر الثقافة، الإسكندرية، 2003، ص 40.

<sup>2</sup> موسى خليل، الإدارة المعاصرة، ط2، مجد المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2011، ص 41.

<sup>3</sup> ناجي لبيتم و آخرون، سوسيولوجيا المنظمات، ط1، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، علي منجلي الخروب قسنطينة، 2012، ص 212.

<sup>4</sup> أسامة خيري، الإدارة العامة، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 33.

- عرفها فاروق مداس في قاموس مصطلحات علم الاجتماع بأنها : ممارسة التأثير والسلطة في نطاق علاقة معينة أو جماعة عن طريق عضو أو أكثر فيها، وتنصب الوظيفة القيادية على توجيه الأنشطة الجماعية نحو أهداف الجماعة<sup>1</sup>.
  - ويعرفها تاننيوم ( Tannenbaum ) : أنها تأثير شخصي متداخل تمارس في موقف محدد، وتتضمن القيادة دائما محاولات من جانب القائد للتأثير على سلوك الأتباع<sup>2</sup>.
  - عرفها لونتز و أودنل : هي القدرة على إحداث تأثير في الأشخاص عن طريق الاتصال بهم وتوجيههم نحو تحقيق أحد الأهداف<sup>3</sup>.
  - يعرفها المارشال ( Willam Slim ) : بأنها مزيج من القوة والقدرة على الإقناع والإكراه، ويضيف بأنها ظاهرة إبراز شخصيتك الخاصة بك، بحيث تجعل أفرادك يعملون ما تريده منهم حتى ولو كانوا غير متحمسين للقيام بالعمل المطلوب<sup>4</sup>.
  - يعرفها هيفال ( Hemphil ) : بأنها إدخال هيكل أو نظام جديد أو إجراءات حديثة من أجل تحقيق أهداف المنظمة، أو إجراء تغييرات في أهداف المنظمة وأغراضها<sup>5</sup>.
  - كما عرفها جيوك : هي مجموعة سلوكيات أو تصرفات معينة تتوافر في شخص ما، ويقصد من وراءها حث الأفراد على التعاون من أجل تحقيق الأهداف المعينة للعمل<sup>6</sup>.
- من خلال التعاريف السابقة يتبين أن القيادة مجموعة التصرفات والسلوكيات التي تصدر من قبل الرئيس أو المدير قصد التأثير على سلوك الأفراد والجماعات وذلك من أجل الحصول على تعاونهم في تحقيق أهداف محددة.
- **التعريف الإجرائي** : هي القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة.

<sup>1</sup> فاروق مداس، مصطلحات علم الاجتماع ، ط1، دار مدني، 2003، ص 212 .

<sup>2</sup> عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص202.

<sup>3</sup> علاء الدين عبد الغني، إدارة المنظمات، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 370.

<sup>4</sup> السيد عيد فرج، علم الاجتماع الصناعي ( المفاهيم، المجالات، الاهتمامات )، ط1، دار العلم و الإيمان للنشر والتوزيع، 2015، ص 193.

<sup>5</sup> عبد الرحمان سيار، القيادة الفعالة، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2014، ص 11.

<sup>6</sup> المرجع نفسه، ص 11.

## 5- الحوافز:

يوجد اختلاف وتضارب في تعريف الحوافز، فهناك من يرجعها إلى أصل مادي وهناك من يرجعها إلى أصل معنوي في إشباع حاجة من حاجات الإنسان ولهذا سوف نقوم باستعراض بعض تعاريف للحوافز:

- **حيث تعرف أنها:** مجموعة العوامل التي تهيئها الإدارة للعاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية بما يزيد كفاءة أدائهم لأعمالها على نحو أكبر وأفضل وهذا بالشكل الذي يحقق لهم أهدافهم وحاجاتهم ورغباتهم<sup>1</sup>.

- **عرفها شارل أرجرز:** تعني إشباع حاجات العامل أو رغباته أو أمنياته أو آماله<sup>2</sup>.

- **تعرف أيضا:** الأسلوب الذي يشبع حاجات ورغبات الأفراد ولا يمكن للإدارة أن تؤثر في المرؤوسين وتزيد من رغبتهم في أداء العمل بالشكل الأمثل إلا من خلال نظام الحوافز التي تضعها وبشكل موضوعي وعادل<sup>3</sup>.

- **كما تعرف أيضا:** أنها فرص أو وسائل توفرها إدارة المؤسسة أمام الأفراد العاملين لتثيير بها رغباتهم وتخلق لديهم الدافع من أجل السعي للحصول عليها، عن طريق الجهد و العمل المنتج والسلوك السليم، وذلك لإشباع حاجياتهم التي يحسون ويشعرون بها، والتي تحتاج إلى الإشباع<sup>4</sup>.

- **كما تعرف الحوافز بأنها:** رغبات أو حاجات أو تمنيات غير محققة يحاول الفرد العمل على إتباعها وحينها نقول أن على المديرين أن يحفزوا مرؤوسيهم على العمل فإننا نقصد أن على المدير أن يعمل على إتباع بعض هذه الاحتياجات والتي يؤدي إتباعها إلى دفع المرؤوسين إلى اتخاذ سلوك ما<sup>5</sup>.

من خلال هذه التعاريف يتبين أنه مجموعة العوامل والمؤثرات المادية والمعنوية التي تثير الرغبة الكامنة في نفس العامل للعمل من جهة تلبية حاجات غير مشبعة لديه وتحقيق أهداف المؤسسة من جهة أخرى.

<sup>1</sup> داوود معمر، منظمات الأعمال والحوافز والمكافآت بحث علمي في الجوانب الاجتماعية والنفسية والقانونية، ط1، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2006، ص 30.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 30.

<sup>3</sup> مصطفى يوسف كافي، المفاهيم الإدارية الحديثة لمبادئ الإدارة، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 294.

<sup>4</sup> مصطفى نجيب شاويس، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 208.

<sup>5</sup> سعاد نائف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 345.

- **التعريف الإجرائي** : هي الإمكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالشخص والتي يمكن الحصول عليها واستخدامها لتعويض النقص في إشباع الحاجات.

### 6- تعريف علاقات العمل الداخلية:

تختلف تعاريف علاقات العمل بين الباحثين وذلك حسب وجهة نظرهم حيث يرى **أحمد زكي بدوي**: " أن علاقات العمل التي تنشأ وتتمو بسبب الاستخدام والتي تشمل تبعا لذلك العلاقات بين العمال وبعضهم البعض وبينهم وبين رؤسائهم أو مديريهم كما تشمل بمعناها الواسع العلاقة بين إدارات المنشأة ونقابات العمال وبين أصحاب العمل"<sup>1</sup>.

ركز في هذا التعريف على طبيعة العلاقة الموجودة بين العمال وأصحاب العمل من حيث المركز والدور والمهام.

- **أما ناصر قاسيمي**: فيرى أن علاقات العمل "هي كل عمليات التفاعل والتبادل التي تتم بين العاملين في إطارها الرسمي وما ينتج عنها من عمليات الصراع والتعاون والمنافسة".

- في حين أن **منظمة العمل الدولية** جاء في موقعها أن: علاقات العمل هي رابط بين أصحاب العمل والعمال فهي تخلق عندما يقوم فرد بممارسة نشاط أو يقدم خدمات في ظروف محددة وبمقابل أجر<sup>2</sup>.

7- **تعرف علاقات العمل الرسمية هي**: "العلاقة التي يحدد أسسها ومفاهيمها القانون والنظام الداخلي الرسمي للمؤسسة الصناعية ويهدف إلى ضمان المؤسسة بأعمالها، كما ينص على تحقيق أهدافها التي تصب في أداء العمل وتحقيق أهداف الأفراد واستمرارية المؤسسة في أنشطتها، والقانون الرسمي للمؤسسة يحدد الأدوار الوظيفية لأفرادها ويكرس واجباتها وحقوقها الاجتماعية"<sup>3</sup>.

- **وتعرف أيضا بأنها**: تلك العلاقات التي تنشأ بين مجموعة من الأفراد في شكل رسمي وتنظمها جماعات رسمية يضمها الهيكل التنظيمي مثل: الإدارات والأقسام واللجان وفرق العمل، إذ تكون لها خطوط و اتصالات رسمية ( رأسية و أفقية ) توضحها خريطة الهيكل التنظيمي وطبعا يكون لكل جماعة

<sup>1</sup> مريم بن أوصيف، علاقات العمل وتأثيرها على الأداء الوظيفي في المؤسسة الصناعية الجزائرية، دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز الطاهير ولاية جيجل، رسالة ماجستير، قسم علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين سيف، 2015، 24.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 24.

<sup>3</sup> أحمد السيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، نظرية معاصرة لسلوك الإنسان، دار الكتاب، القاهرة، 2005، ص 233.

من الجماعات رئيساً له الصفة الرسمية مسؤول عن أعضاء الجماعة وتحقيق النتائج المستخدمة من خلال تفاعل أعضائها، فهذه العلاقات تتشكل وفقاً لقواعد رسمية<sup>1</sup>.

8- تعرف علاقات العمل الغير رسمية: بأنها الاتصالات والتفاعلات التي تقع بين أعضاء المؤسسة مهما تكن أدوارهم الوظيفية والتي لا تحددها القوانين والاجراءات الرسمية بل تحددها مواقف وميول واتجاهات اجتماعية وثقافية، ومصالح الأفراد الذين يكونونها ويدخلون في إطارها ويمتثلون لقيمها ومعاييرها وغالبا ما تظهر هذه العلاقات بين العمال وتنشأ إما لأسباب دينية أو عرقية أو ايديولوجية أو طبقية<sup>2</sup>.

- كما تعرف بأنها: شبكة من العلاقات والتفاعلات الشخصية والاجتماعية التي لا يحددها التنظيم الرسمي أو ينص عليها<sup>3</sup>.

تضمنت علاقات العمل مجموعة من الروابط المتبادلة بين الأفراد وجماعات العمل التي تنشأ عن اتصال بعضهم ببعض تنتج عنها علاقات اجتماعية وعلاقات عمل محددة بأطر وقواعد تنظيمية تضبط نوعية العلاقات والتفاعلات بين الأفراد فيما بينهم وبين المؤسسة.

- التعريف الإجرائي: هي تلك العلاقات والروابط والتفاعلات التي تنشأ بين العمال داخل المنظمة من خلال علاقات السلطة وكذلك العلاقات الوظيفية ومنظومة القيم والمعايير الرسمية وغير الرسمية التي تحكمها هذه العلاقات داخل هذا التنظيم.

## 9- الولاء التنظيمي:

### 9-1- مفهوم الولاء:

أ- لغة: يعني العهد والقرب والنصرة والمحبة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 233.

<sup>2</sup> فوزي بودراع، ثقافة المؤسسة و طبيعة العلاقات الاجتماعية ، دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك، فرع مركب PIZ، رسالة ماجستير، قسم علم الاجتماع، تخصص علم الاجتماع العمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران، 2013، 2012، ص 55.

<sup>3</sup> محمد محمود الجوهري، علم الاجتماع الصناعي والتنظيم، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2011، ص 141.

<sup>4</sup> أحمد محمد الشيباب، عناد محمد أبو حمورة، مفاهيم إدارية معاصرة، ط1، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004،

ب- اصطلاحاً: هو حالة يتمثل فيها الفرد بقيم وأهداف المنظمة ويرغب الفرد في المحافظة على عضوية فيها لتسهيل تحقيق أهدافه<sup>1</sup>.

### 9-2- الولاء التنظيمي:

- يعرف على أنه: استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة باستمرار العلاقة التعاقدية، يترتب عليه أن يسلك الفرد سلوكاً يفوق السلوك السمي المتوقع منه والمرغوب من جانب المنظمة ورغبة الفرد في إعطاء جزء من نفسه من أجل الاسهام في نجاح واستمرارية المنظمة<sup>2</sup>.

- يعرفه Yilmaz بأنه: ارتباط الفرد مع منظمته وولائه وإيمانه بقيمها مع إحساسه باندماجه في عمله والنية القوية بالاحتفاظ بعضويته في المنظمة<sup>3</sup>.

- ويرى بوشنان ( Buchanan ) : بأن الولاء التنظيمي هو اقتران فعال بين الفرد والمنظمة، بحيث يبدي الموظفون الموالون للمنظمة رغبتهم في خدمة المنظمة بشكل كبير برغم حصولهم على مردود أقل، وقد قدم ثلاث مرتكزات رئيسية يرتكز عليها الولاء التنظيمي وهي<sup>4</sup>:

- الإحساس بالانتماء ( Identification ) : ويظهر في التعبير عن الفخر بالمنظمة والقناعة الذاتية بأهدافها وقيمها.

- المشاركة و المساهمة الفعالة (Involvement) : من قبل الفرد النابعة من رضاه النفسي بأهمية الأنشطة والأدوار التي يقوم بها.

- الإخلاص ( Loyalty ) : والمعبر عنه برغبة الفرد الأكيدة باستمرار والعمل في المنظمة في كل الظروف.

ومن خلال هذه التعاريف يتضح أن الولاء التنظيمي سلوك ليس من ضمن متطلبات العمل الرسمية إلا أنه يؤثر على فعالية الأداء في المنظمة<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> محمد محمود مصطفى، الإدارة العامة، ط1، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، ص 118.

<sup>2</sup> عايدة خطاب، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة الاندماج مشاركة المخاطر، جامعة عين شمس، القاهرة، 1999، ص 71.

<sup>3</sup> أحمد محمد الشيبان، مرجع سبق ذكره، ص 309.

<sup>4</sup> حمدان دانا لظفي، العلاقة بين الحرية الأكاديمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة الفلسطينية، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2008، ص 30-31.

<sup>5</sup> المرجع نفسه، ص 30-31.



- أما شيلدون ( Sheldon ) : فيعرفه أنه التقويم الإيجابي للمنظمة، والنية للعمل من أجل تحقيق أهدافها، في حين يرى التو وهربينك ( Allutto. Herbinia ) أن الولاء هو عدم الاستعداد لترك المنظمة بسبب الأجور والوضع الوظيفي، أو الحرية المهنية، أو علاقات الصداقة<sup>1</sup>.

من خلال هذين التعريفين يتضح أن الولاء التنظيمي هو استعداد الفرد لبذل كل الجهود من أجل التنظيم، والبقاء فيه وقبول الأهداف والقيم الرئيسية للتنظيم والعمل على تحقيق أهداف التنظيم.

- **التعريف الإجرائي:** هو ميل العامل للمؤسسة التي يعمل بها واندماؤه لها ورغبته في البقاء والعمل بها، والتزامه بإنجاز المهام الموكلة إليه، والمحافظة على سمعتها والاستعداد لبذل كل الجهود من أجل تحقيق أهدافها وفخره واعتزازه كونه عضو في المنظمة.

### سادسا: الدراسات السابقة:

#### تمهيد:

تمثل الدراسات السابقة أحد الأجزاء المهمة من خطة البحث العلمي، وهي تعد بمثابة الإطار النظري لمنهج البحث العلمي المتقدم، وترتبط به بصورة مباشرة ووثيقة، وهي تمثل أرضية غنية بالمعلومات للتعرف على كل جوانب مشكلة موضوع البحث، وكذا توضيح الأسس النظرية عن موضوع البحث العلمي المراد تنفيذه، وتظهر أهمية الدراسات السابقة في كون الباحث من خلال الاطلاع الواسع سوف يتجنب التكرار والوقوع في الأخطاء التي ارتكبها الباحثون السابقون، بالإضافة إلى تمكين الباحث من تحديد المتغيرات الأساسية في بحثه.

ويشير التراث المعرفي والسوسيولوجي المتوفر إلى وجود العديد من الدراسات الميدانية التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي والعلاقة بمتغيرات مختلفة، فهي تساعد الباحث في إثراء مشكلة البحث وتحديد أبعادها.

وعليه سوف نحاول عرض مجموعة من الدراسات التي تفيدنا وتخدم موضوعنا، ولقد قمنا بتقسيمها إلى دراسات محلية ودراسات عربية ودراسات أجنبية.

<sup>1</sup> الرواشدة خلف سليمان، صناعة القرار المدرسي و الشعور بالأمن والولاء التنظيمي، ط1، دار و مكتبة الحامد، عمان، الأردن، 2007، ص 86.

## الدراسات الجزائرية:

الدراسة الأولى: دراسة هبريو دزاير بعنوان: " النمط القيادي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى الموظفين " دراسة ميدانية بالمؤسسة الناقلة للطاقة الكهربائية سونلغاز -عنابة- 2005 - 2006.

هدفت دراستنا إلى دراسة النمط القيادي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى موظفي المؤسسة الناقلة للطاقة الكهربائية سونلغاز عنابة، وقد انطلقت الباحثة في دراستها من مجموعة من التساؤلات العامة تدور حول طبيعة النمط القيادي السائد في منظمة البحث وعلاقته بالولاء التنظيمي لموظفي المؤسسة تبعا لخصائصهم الشخصية ( السن، الجنس، الحالة الاجتماعية، مدة الخدمة ).

وقد اعتمدت الباحثة في ذلك على مجموعة من الفرضيات، وللتحقق من هذه الأخيرة اعتمدت الباحثة على استبيان ضم 48 سؤال مقسم إلى ثلاث محاور، تبعا لمتغيرات الدراسة، وطبق على عينة مكونة من 75 موظف من الجنسين بنسبة 25% من مجتمع الدراسة تقريبا والتي مست كل من: الإطار، المشرفين، المنفذين<sup>1</sup>.

وخلصت الباحثة في نهاية الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين النمط القيادي الديمقراطي والولاء التنظيمي في حين العلاقة سلبية بين النمط القيادي الأوتوقراطي والولاء التنظيمي، أما فيما يخص الفروقات بين المتغيرات الشخصية والولاء التنظيمي فقد أسفرت النتائج إلى وجود اختلافات وفروق ذات دلالة إحصائية بين الموظفين ماعدا متغير الجنس حيث دلت النتائج على عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين متغير الجنس والولاء التنظيمي لموظفي منظمة البحث<sup>2</sup>.

ويمكن الاستفادة من هذه الدراسة من خلال تقاطعها مع المتغيرات الرئيسية للدراسة الحالية وهي النمط القيادي والولاء التنظيمي، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين النمط الديمقراطي والولاء التنظيمي، لأن النمط الديمقراطي يمنح العامل الشعور بالارتياح والثقة بالنفس من خلال مشاركته في اتخاذ القرارات، وهذا ما يؤدي إلى استمراره بالعمل في المؤسسة وارتفاع مستوى الولاء التنظيمي.

الدراسة الثانية: دراسة عيساوي وهيبة بعنوان: " أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي " دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية ترابي بوجمعة - ببشار - 2002.

<sup>1</sup> شريبط الشريف محمد، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة الإطار الواسطي لمؤسسة سونلغاز، عنابة، رسالة ماجستير، قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2008، 2009، ص 29.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 29.

هدفت الدراسة إلى: التحقق من صحة الفرضيات المصاغة من أجل الخروج بنتائج، كذلك السعي لتوسيع استخدام هذه المفاهيم، وترسيخها، التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة الجزائرية، على اعتبار أننا مجتمع مسلم يجب أن تتمتع مؤسساته بثقافة تنظيمية إيجابية تعكس حب العمل وقيمه، وقد انطلقت من التساؤل الرئيسي: كيف تؤثر الثقافة التنظيمية في الرضا الوظيفي للأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية<sup>1</sup>؟

أما المنهج المتبع في هذه الدراسة هو المنهج الإحصائي الوصفي أما مجتمع الدراسة هو كافة الأفراد الشبه طبيين العاملين بالمستشفى والمقدر عددهم ب 239 شبه طبي، أما عينة الدراسة فهي 60 فردا.

اعتمدت الدراسة على الاستبانة والملاحظة بأدوات لجمع البيانات، وقد توصلت إلى النتائج التالية:

- توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي للأفراد.

- درجة الرضا الوظيفي للأفراد الشبه طبيين هي منخفضة.

- الجانب المعنوي للثقافة التنظيمية لديه أقوى ارتباط بالرضا الوظيفي<sup>2</sup>.

فقد ركزت هذه الدراسة في التعرف على درجة الرضا الوظيفي للأفراد ومدى تأثير كل من الجانب السلوكي، المعنوي والمادي للثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي والذي بدوره يؤثر على الولاء التنظيمي للعاملين باعتبار الرضا الوظيفي أحد متغيرات الولاء التنظيمي.

**الدراسة الثالثة: دراسة صحراوي وافية بعنوان:** " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالضغط المهني والولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى إطارات الجامعة الجزائرية " دراسة ميدانية على جامعة الجزائر سابقا 2012-2013.

تهدف الدراسة إلى إبراز العلاقة بين الثقافة التنظيمية والضغط المهني والولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى إطارات الجامعة، وكذلك العلاقة بين الضغط المهني وكل من الولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى إطاراتها ومن ثم تسليط الضوء على أهم أعراض الضغط المهني التي يعاني منها الإطار الجامعي.

<sup>1</sup> عيساوي وهيبة، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ترابي بوجمعة بشار، رسالة ماجستير، تخصص حكومة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية والتسيير، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2012 .

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص ص 157 - 159.

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي، أما عينة البحث فقد بلغت 330 فردا موزعين بنحو 115 أستاذا و225 إداري<sup>1</sup>، وقد توصلت الباحثة إلى النتائج التالية: أن القيم التنظيمية لدى إطارات الجامعة الجزائرية متمثلة في قيمة العدل وقيمة المكافأة وقيمة فرق العمل، وتوصلت كذلك إلى أن يعاني إطارات جامعة الجزائر من ضغط مهني مرتفع، بالإضافة إلى أن أهم أعراض الضغط المهني التي يعاني منها الإطارات هي الإنهاك البدني وكثرة النسيان وقلة التركيز وأن مستوى الولاء التنظيمي لدى الإطارات منخفض وأنه توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية بأبعادها والضغط المهني لدى إطارات الجامعة، كذلك توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي<sup>2</sup>.

تتطابق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في كونها تناولت نفس متغيرات دراستنا والمتمثلة في الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي وهذه من خلال تحديد وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي وهذا ما يتفق مع موضوع الدراسة.

**الدراسة الرابعة: دراسة مزوار منوبة بعنوان: " أثر الحوافز على الولاء التنظيمي "** دراسة حالة عينة من المؤسسة العمومية بومرداس 2012-2013.

هدفت الدراسة إلى اكتشاف الاختلاف بين نوع معين من الحوافز عن آخر في كسب ولاء العمال ومعرفة درجة ولاء العمال في المؤسسات محل الدراسة ( المجمع الصناعي للإسمنت الجزائر، الشركة الوطنية لمنشآت السكة الحديدية ) وهل للحوافز التي يتلقونها دور في الولاء، من أهم التساؤلات التي تناولتها الباحثة ما يلي: ما مدى تأثير الحوافز على الولاء التنظيمي في المؤسسات عينة الدراسة ؟ وما هو مستوى رضا مفردات العينة المدروسة على الحوافز الممنوحة لهم ؟ ما مستوى الولاء التنظيمي لدى مفردات العينة المدروسة ؟

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، أما عينة البحث فقدرت ب 185 مفردة تم اختيارهم بطريقة عشوائية، اعتمدت على الاستبانة كأداة مناسبة، توصلت الدراسة إلى أن مستوى الرضا عن الحوافز المقدمة متوسط وكذلك مستوى الولاء التنظيمي إضافة إلى ذلك توصلت إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين الحوافز والولاء التنظيمي<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> صحراوي وافية، الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى إطارات الجامعة الجزائرية، دراسة ميدانية على جامعة الجزائر سابقا، رسالة دكتوراه، في علم النفس العمل والتنظيم، 2012، 2013.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص ص 239 - 245.

<sup>3</sup> مزوار منوبة، أثر الحوافز على الولاء التنظيمي، دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية ، رسالة ماجستير ، شعبة علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2012 ، 2013 ، ص 166 - 168 .

وتلتقي هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في كونها تتعرض إلى الحوافز والولاء التنظيمي وذلك من خلال تحديد الدور الذي تلعبه الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي مما يتفق وموضوع الدراسة.

**الدراسة الخامسة: دراسة عبد السلام حمادوش بعنوان: "الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي"**، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بوزيدي لخضر برج بوعريريج 2013 - 2014.

تسعى هذه الدراسة إلى تحديد الأهداف التالية: تحديد هل للثقافة التنظيمية علاقة بالانتماء التنظيمي، كذلك تحديد هل للقيم التنظيمية وهل للتوجه للعمل الفرقي وهل للتعلم التنظيمي علاقة بالانتماء التنظيمي لدى عمال وموظفي القطاع الصحي، كذلك تحديد هل لنظام الحوافز علاقة بالانتماء التنظيمي، كذلك تحديد هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الجنس والسن في الشعور بالانتماء لدى عمال وموظفي القطاع الصحي، وقد انطلق الباحث من التساؤل الرئيسي: هل للثقافة التنظيمية علاقة ذات دلالة إحصائية بالانتماء التنظيمي لدى عمال وموظفي المؤسسة الاستشفائية "بوزيدي لخضر" في برج بوعريريج.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، أما عينة الدراسة تتمثل في عمال وموظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية "بوزيدي لخضر" وتم اختيار العينة بطريقة عشوائية بسيطة تتمثل في 104 عامل، واعتمدت على المقابلة والاستمارة كأدوات جمع البيانات<sup>1</sup>.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية والانتماء التنظيمي، فكلما زاد مستوى القيم التنظيمية زاد مستوى الانتماء التنظيمي، بحيث من خلال تعزيز القيم التنظيمية الخاصة بالإدارة (العدل والمساواة) يمكن للانتماء أن يكون مرتفعا وخاصة بما تتعلق ببعد اتجاه الأفراد نحو الاستمرارية في المستشفى.

- للتعلم التنظيمي علاقة ذات دلالة إحصائية بالانتماء التنظيمي<sup>2</sup>.

- للعمل الفرقي (الجماعي) علاقة ذات دلالة إحصائية بالانتماء التنظيمي وأن ثقافة المستشفى يجب أن تحتوي عملا فرقا فينتجه نحو تعزيز انتماء الأفراد بما يتفق مع أهداف المستشفى والأفراد على حد سواء<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> عبد السلام حمادوش، الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بوزيدي لخضر ببرج بوعريريج، رسالة ماجستير في علم النفس، تخصص علم النفس والعمل والتنظيم: السلوك التنظيمي، 2013 - 2014.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 147 - 148.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 150.

- للقوانين والأنظمة علاقة ذات دلالة إحصائية بالانتماء التنظيمي و أنها مهمة في ثقافة المستشفى، فهي تمثل الجزء الرسمي منه، وأنه هناك التزام بالقوانين والأنظمة وأن أهمية الانتماء التنظيمي تتمثل في احترام العمال للأنظمة وقوانين العمل وتقوية وتعزيز انتماء الأفراد يكون بضمان هذه القوانين والأنظمة لحقوقهم الوظيفية، وتوافقها مع المبادئ الشخصية لهم<sup>1</sup>.

- توصلت الدراسة كذلك إلى أن لنظام الحوافز علاقة ذات دلالة إحصائية بالانتماء التنظيمي ذلك أن الانتماء التنظيمي يتأثر بالحوافز فكلما كانت الأجور عادلة مناسبة مع عبء العمل زاد الشعور بالانتماء التنظيمي، وعلى الإدارة الاهتمام بهذا الجانب الذي يعتبر مهم للفرد العامل، كما توصلت إلى أن لنظام الاتصالات علاقة ذات دلالة إحصائية بالانتماء التنظيمي، فهو العمود الفقري والسيالة العصبية التي من خلالها تنتقل المعلومات بين الرؤساء والمرؤوسين سواء كان أفقيا أو عموديا<sup>2</sup>.

وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة من خلال كونها تتماشى مع دراستنا الحالية في تحديد علاقة متغيرات الثقافة التنظيمية ( القيم التنظيمية، نظام الحوافز، العمل الجماعي، نظام الاتصالات، التعلم التنظيمي ) على الانتماء التنظيمي، وهو ما يتقاطع مع الدراسة الحالية.

الدراسة السادسة : دراسة بن أوصيف مريم بعنوان : " علاقات العمل وتأثيرها على الأداء الوظيفي في المؤسسة الصناعية الجزائرية "، دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز الطاهير ولاية - جيجل - 2014 - 2015 .

هدفت الدراسة إلى معرفة الدلالات التي تحملها علاقات العمل داخل المؤسسة انطلاقا من معرفة جو العمل، الظروف الاجتماعية و المهنية للعمل، نوعية السلطة إلى الكشف عن الطبيعة التضامنية والنزاعية لعلاقات العمل إضافة إلى محاولة الكشف عن الاتصالات المعتمدة داخل المؤسسة، محاولة تفسير التأثير الذي تحدثه علاقات العمل على الأداء الوظيفي للعاملين، و كذا الكشف عن مدى اعتماد أو عدم اعتماد تقييم الأداء داخل المؤسسة، وقد انطلقت الباحثة من التساؤل الرئيسي التالي: ما مدى تأثير علاقات العمل على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الجزائرية ؟

وقد اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي، والاستمارة كأداة رسمية لجمع البيانات<sup>3</sup>، بالإضافة إلى المقابلة والملاحظة كأدوات مساعدة لجمع البيانات، وقد خلصت هذه الدراسة إلى أن هناك طبيعة تضامنية وتفاهم بينهم وإن تعددت أوجه هذا التضامن داخل فضائهم العمالي.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 151 - 152.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 153 - 154.

<sup>3</sup> مريم بن أوصيف، مرجع سبق ذكره، ص 160.

- قلة النزاعات الجماعية والاضرابات.
  - رغبة أفراد مجتمع الدراسة في تغيير أماكن عملهم، بسبب عدم تحقيقهم لرغباتهم وأهدافهم داخل المؤسسة.
  - بيئة العمل الجيدة وتوفر ظروف عمل مريحة، لها تأثير كبير على دافعية الأفراد نحو عملهم وإنجاز المهام.
  - وجود علاقات اجتماعية غير رسمية بين فئات العمل داخل المؤسسة تمثلت في مفاهيم الصداقة والزمالة<sup>1</sup>.
- وتقاطع هذه الدراسة مع الدراسة الراهنة في كونها تتعرض إلى علاقات العمل وتأثيرها على الأداء الوظيفي من خلال تحديد تأثير علاقات العمل على الأداء الوظيفي، ومعرفة الدلالات التي تحملها علاقات العمل داخل المؤسسة وهو ما يتماشى ودراستنا.

### الدراسات العربية:

الدراسة الأولى: دراسة الشلوي بعنوان: " الثقافة التنظيمي وعلاقتها بالانتماء التنظيمي " دراسة ميدانية على منتسبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين 2005 .

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية بالكلية وكذلك المستوى التنظيمي لمنسوبيها وكذلك علاقة الثقافة التنظيمية بالانتماء التنظيمي.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسته كما اعتمد على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات التي طبقها على عينة بلغت 215 شخصا منهم 112 مدنيا و 10 من العسكريين.

وقد كان من أبرز نتائج الدراسة: أن كل من الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي مرتفع بكافة الأبعاد وأنه توجد علاقة طردية موجبة بين الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي بمختلف أبعاده وبين قيم الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي لدى منتسبي الكلية<sup>2</sup>.

تناولت هذه الدراسة الانتماء التنظيمي كأحد الأبعاد الأساسية في الولاء التنظيمي، كما يمكن الاستفادة من هذه الدراسة من خلال التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي وكذلك

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 230.

<sup>2</sup> إبراهيم عبد القادر محمد، قياس أثر الثقافة التنظيمية و إدارة المعرفة في الميزة التنافسية، دراسة حالة شركة الاتصالات الأردنية (أورانج )، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط ، 2014 - 2015 ، ص 54.

التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي والذي يؤدي بدوره إلى لولاء التنظيمي وهو ما يتماشى مع دراستنا الراهنة.

**الدراسة الثانية : دراسة محمد بن غالب العوفي بعنوان "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي"**  
دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2005 .

هدفت الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية في هيئة الرقابة والتحقيق في منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية.
- الوقوف على مدى اختلاف قيم الثقافة التنظيمية باختلاف بعض الخصائص الشخصية، لدى منسوبي هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض.
- التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى منسوبي هيئة الرقابة والتحقيق في منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية.
- الوقوف على مدى اختلاف مستويات الالتزام التنظيمي باختلاف بعض الخصائص الشخصية لدى منسوبي هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض بالإضافة إلى ذلك تهدف إلى اكتشاف طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية<sup>1</sup>.
- كشف أثر القيم المكونة للثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في هيئة الرقابة و التحقيق بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية، لقد استخدم الباحث المنهج الوصفي بأسلوب دراسة الحالة لأن الدراسة أجريت على منطقة واحدة، هي هيئة الرقابة والتحقيق وقد بلغ مجتمع الدراسة 167 موظفاً، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
- وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية بشكل عام، والالتزام التنظيمي وبين القيم المكونة للثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

<sup>1</sup> عبد الستار مركمال، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المؤسسات التربوية المختصة، تحليل استطلاعي

لمعلمي مدرسة الأطفال المعوقين بصريا ( دراسة مسحية ) ، رسالة ماجستير، تخصص علم الاجتماع تنظيم و عمل، الجلفة، 2013 - 2014 ص 32.



- إن مستوى الثقافة التنظيمية في هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض متوسط<sup>1</sup>.
- إن جميع قيم الثقافة التنظيمية تسود في هيئة الرقابة والتحقيق بمستوى متوسط، عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية والثقافة التنظيمية، وكذلك عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بينها وبين القيم المكونة للثقافة التنظيمية.
- إن مستوى الالتزام التنظيمي في هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض عاليا، عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية ومستوى الالتزام التنظيمي.
- إن أهم القيم المكونة للثقافة التنظيمية التي تؤثر على الالتزام التنظيمي بشكل عام هي: العدل والكفاءة، فرق العمل<sup>2</sup>.

تكمن أهمية الدراسة في كونها تطرقت إلى العديد من متغيرات دراستنا والتي تؤثر في الولاء التنظيمي كالعدل والكفاءة و فرق العمل.

**الدراسة الثالثة: دراسة أحمد موسى أبو سمورة بعنوان: " الثقافة التنظيمية وأثرها في الرضا الوظيفي وكفاءة أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي بولاية الخرطوم"، 2014.**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية متمثلة في القيم التنظيمية ونظام الحوافز ونظم المعلومات والقيادة الإدارية والهيكل التنظيمي كأبعاد للمتغير المستقل على الرضا الوظيفي كمتغير وسيط وأداء العاملين كمتغير تابع.

وقد انطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي: إلى أي مدى تؤثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي وكفاءة أداء العاملين ؟ استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بهدف وصف وتحليل الثقافة التنظيمية وكذلك أدوات الملاحظة والمقابلة والاستبانة، وقد تناولت الدراسة الميدانية العاملين بقطاع مؤسسات التعليم العالي العاملة بولاية الخرطوم من أكاديميين وإداريين وذلك بأخذ عينة من ( SPSS ) مؤسسات التعليم العالي ( جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا وجامعة أم درمان الأهلية وكلية غرب النيل ) وقد بلغت العينة 384 فرد تم اختيارهم عشوائيا<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 32 - 33.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص33.

<sup>3</sup> أحمد موسى أبو سمورة، الثقافة التنظيمية وأثرها على الرضا الوظيفي وكفاءة أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي بولاية الخرطوم، رسالة الدكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2014 .

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية ( القيم التنظيمية والهيكل التنظيمي ونظم المعلومات والقيادة الإدارية والحوافز ) على الرضا الوظيفي، وكذلك وجود أثر لأبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة على أداء العاملين، توصلت الدراسة كذلك إلى أن الثقافة التنظيمية تؤثر على الرضا الوظيفي وأن الحوافز التي ينالها العاملون بقطاع التعليم العالي ضعيفة جدا وغير مجدية وهي محصورة في نطاق ضيق لا يتماشى مع الأداء<sup>1</sup>.

يمكن الاستفادة من هذه الدراسة من خلال تركيزها على الثقافة وأثرها في الرضا الوظيفي وكفاءة أداء العاملين، وهو هدف من أهداف الدراسة في البحث عن علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي في ضوء بعض المتغيرات كنظام الحوافز والقيادة الإدارية.

الدراسة الرابعة: دراسة بلال الحرش بعنوان " الثقافة التنظيمية وأثرها في ولاء العملاء " دراسة حالة بنك بيمو السعودي الفرنسي الجامعة الافتراضية السورية دمشق 2014 - 2015.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير الثقافة التنظيمية بأبعادها الخمسة ( إدارة التغيير - تحقيق الأهداف - العمل الجماعي - التوجه نحو العميل - القوة الثقافية ) في بنك بيمو السعودي الفرنسي ( bbsf ) على ولاء العملاء السلوكي - الموقفي - الإدراكي - الإلتزامي له .

وقد انطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي: ما هو الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في تحسين ولاء العملاء لبنك بيمو السعودي الفرنسي ( bbsf ) ؟، أما التساؤلات الفرعية فكانت كالتالي: هل يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين إدارة في بنك بيمو السعودي الفرنسي وبين ولاء العملاء ؟، هل يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين تحقيق الأهداف في بنك بيمو السعودي الفرنسي وبين ولاء العملاء له<sup>2</sup> ؟، هل يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين العمل الجماعي في بنك بيمو السعودي الفرنسي وبين ولاء العملاء له ؟، هل يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين التوجه نحو العميل في بنك بيمو السعودي الفرنسي وبين ولاء العملاء له ؟، هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين القوة الثقافية في بنك بيمو السعودي الفرنسي وبين ولاء العملاء له ؟

كما اعتمد الباحث على المنهج الوصفي والاستبانة البحثية كأداة، أما العينة فقد تم اختيارها من العملاء الذين يزورون فروع هذا البنك في دمشق، قدرت ب 150 عميل.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 223 - 224.

<sup>2</sup> بلال الحرش، الثقافة التنظيمية وأثرها على ولاء العملاء، دراسة حالة بنك بيمو السعودي الفرنسي ( BBSF ) ، رسالة ماجستير إدارة الأعمال التخصصي ( MBA ) ، الجامعة الافتراضية السورية ، دمشق ، 2014 - 2015 .

وقد خلصت الدراسة إلى أن كل أبعاد الثقافة التنظيمية لا تؤثر أنواع ولاء العملاء باستثناء بعد وحيد و هو التوجه نحو العميل حيث تبين أنه البعد الوحيد الذي يؤثر بشكل دال معنوي في كل من الولاء السلوكي، الإدراكي، الإلزامي للعملاء، إضافة إلى أن الثقافة التنظيمية في بنك بيمو السعودي الفرنسي تقتصر إلى القوة<sup>1</sup>.

وتلتقي هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في التعرف على تأثير الثقافة التنظيمية (إدارة التغيير، تحقيق الأهداف، العمل الجماعي، التوجه نحو العميل، القوة الثقافية) على ولاء العملاء، تأثير ذلك على أهم السلوكيات التي يقوم بها العمال والتي تعبر عن ارتفاع مستوى ولاءهم وكذا الدور الذي تلعبه في تحسين ولاء العملاء.

### الدراسات الأجنبية: الدراسة الأولى ( Jones ) بعنوان:

“ The relationships of organizational commitment to the organizational culture of High schools university place 1998 “

هدفت الدراسة إلى الكشف عن علاقة الارتباط بين الولاء التنظيمي وثقافة التنظيم واستخدمت

الدراسة منهج المسح الاجتماعي بالعينة على عدد 12 مدرسة عليا بولاية نيوجرسي بأمريكا وتم جمع البيانات على عينة عشوائية تتكون من مديري المدارس والمدرسين والأخصائيين الاجتماعيين والنفسيين.

وقد خلصت الدراسة إلى أنه توجد لا علاقة بين الولاء التنظيمي والمناخ التنظيمي، ولا توجد بين تأثير مدة العمل والولاء التنظيمي وأوصت الدراسة بالعمل على تعزيز مظاهر الاخلاص في العمل وتعزيز سعادة العاملين من أجل المشاركة في صنع واتخاذ القرارات والاستمرار في نمط العمل الجماعي والمشاركة في صنع القرار<sup>2</sup>.

تتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في أحد أهم أهداف الدراسة الحالية وهو الولاء التنظيمي وثقافة التنظيم من خلال العمل على تعزيز مظاهر الاخلاص في العمل وتعزيز سعادة العاملين من أجل المشاركة في صنع القرارات وهذا يؤدي إلى الزيادة من ولاء العامل.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 84.

<sup>2</sup> محمد صلاح الدين أبو العلا، ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي، دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، عماد الدراسات العليا، 2009، ص 72.

الدراسة الثانية : دراسة ( Lund ) بعنوان :

2003 “ organizational culture and job satisfaction “ الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي .

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر أنواع الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى موظفي التسويق العاملين في قطاعات مختلفة بالولايات المتحدة الأمريكية، وقد بلغ حجم العينة 1800 موظفاً، وقد أظهرت نتائج الدراسة إلى أن أنواع الثقافة السائدة كانت على التوالي: التعاطف الإنساني - الإنجاز - القوة - النظم والأدوار، كما أن مستويات الرضا الوظيفي تتفاوت حسب نوع الثقافة التنظيمية، فقد أشارت النتائج إلى وجود علاقة فردية بين الرضا الوظيفي وثقافتها الإنجاز والتعاطف الإنساني، وعلاقة عكسية بين الرضا الوظيفي وثقافتها النظم والقوة<sup>1</sup>.

فقد ركزت هذه الدراسة على أثر أنواع الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي وأنه يختلف باختلاف نوع الثقافة التنظيمية السائدة كما ركزت على بعض المتغيرات في تحقيق الرضا الوظيفي ويمكن الاستفادة منها في التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الرضا الوظيفي الذي بدوره يعزز من الولاء التنظيمي ( ولاء العمال ).

الدراسة الثالثة: دراسة ( Lok & Crawford ) بعنوان:

“ The effect of organizational culture and leadership style on job satisfaction and organizational commitment “ 2004

أثر الثقافة التنظيمية ونمط القيادة على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية ونمط القيادة على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى عينة من المدراء في هونج كونج وأستراليا، وقد بلغ حجم العينة 317 مديراً ( 219 من هونج كونج ، 118 من أستراليا ) من العاملين في مجال الاتصالات والبنوك.

وقد أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الدولتين فقد أظهرت الدراسة أن ثقافة الإنجاز والتعاطف الإنساني هي السائدة في المنظمات الأسترالية وأن الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي في المنظمات الأسترالية أعلى منه في منظمات هونج كونج التي غلبت عليها ثقافة النظم والأدوار كما أن

<sup>1</sup> سمير يوسف محمد عبد الإله، واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات، دراسة مقارنة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، 2006، ص 12.

الثقافة التنظيمية والنمط القيادي لهما آثار إيجابية على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي<sup>1</sup>.

وقد تفيد هذه الدراسة في التعرف على أثر الثقافة التنظيمية ونمط القيادة على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، حيث ركزت الدراسة الحالية على الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي، كما تتقاطع هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في أحد المتغيرات ذلك أن الثقافة التنظيمية ونمط القيادة لهما آثار على الولاء التنظيمي وهذا ما نود التحقق منه من خلال فرضيات البحث.

---

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 11.

### خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق وبعد عرض مختلف عناصر موضوع الدراسة تم تحديد هذا الأخير تحديدا دقيقا، كما ساعدنا هذا الفصل في تحديد الفرضيات وأهم مؤشراتها، وعليه يمكن القول أن الإطار النظري للدراسة يساهم بشكل كبير في توجيه الباحث إلى المسار الصحيح والوصول إلى التعميمات.

## الفصل الثاني:

الثقافة التنظيمية: أساسياتها،  
أهميتها والعوامل المؤثرة فيها.

## الفصل الثاني:

الثقافة التنظيمية، أساسياتها، أهميتها والعوامل المؤثرة فيها.

تمهيد.

أولاً: أهمية الثقافة التنظيمية.

ثانياً: خصائص الثقافة التنظيمية.

ثالثاً: أنواع الثقافة التنظيمية.

رابعاً: مكونات الثقافة التنظيمية (عناصرها).

خامساً: مصادر الثقافة التنظيمية.

سادساً: الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية.

سابعاً: مستويات الثقافة التنظيمية.

ثامناً: أبعاد الثقافة التنظيمية.

تاسعاً: العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية.

خلاصة الفصل.



## تمهيد:

يعتبر موضوع الثقافة التنظيمية من المواضيع الذي حظي في الآونة الأخيرة باهتمام كبير من قبل العديد من الباحثين والمنظرين في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، وكذا علم اجتماع المنظمات، باعتبارها مؤشرا هاما وأحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق المنظمات، فالمنظمات التي تملك ثقافة قوية مترابطة ومتماسكة تمكن أعضائها وتدفعهم إلى الابتكار والإبداع، والالتزام والانضباط داخل المنظمة والمشاركة في اتخاذ القرارات وتحقيق أداء متميز وجودة عالية يمكن من خلاله تحقيق أهداف المنظمة، وللتعرف أكثر على موضوع الثقافة التنظيمية سنتطرق في هذا الفصل إلى الثقافة التنظيمية، خصائصها، عناصرها ومكوناتها، أنواعها، مستوياتها والعوامل المؤثرة فيها.

### أولاً: أهمية الثقافة التنظيمية:

تعتبر الثقافة التنظيمية عنصراً مهماً في التأثير على السلوك التنظيمي، كونها تمثل النسيج الرابط الذي يوحد السلوك للعاملين والإدارة حيال مختلف القضايا المطروحة ولذلك فإن المدراء يولونها الاهتمام الكافي في منظماتهم كونها المصدر الرئيسي للقيم التي يتحلى بها العاملون خلال سلوكهم وعملهم ومن أهم المكونات الأساسية للمنظمة، وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية في:

- 1- توفير الدعم والمساندة للقيم التنظيمية التي تؤمن بها الإدارة العليا<sup>1</sup>.
- 2- تساعد على إيجاد نظم فعال للرقابة على اتجاهات وسلوكيات الأفراد<sup>2</sup>.
- 3- توفير إطار لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي، بمعنى أن الثقافة التنظيمية تؤثر على العاملين وعلى تكوين السلوك المطلوب منهم داخل المنظمة.
- 4- تعمل على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون فيه.
- 5- تعمل على جعل سلوك الأفراد من شروطها وخصائصها كذلك فإن أي أحد بنود الثقافة أو العمل بها بعكسها سيواجه الرفض، وبناء على ذلك فإن للثقافة التنظيمية دوراً كبيراً في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع إلى آخر.
- 6- تساعد الثقافة في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات، فمن المعروف أن الفرد عندما يواجه موقف معين أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقاً لثقافته أي أنه بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه<sup>3</sup>.

كما تبرز أهمية الثقافة التنظيمية في تحقيقها العديد من الفوائد للمنظمات يمكن حصرها فيما يلي:

- 1- تحديد أبعاد الاختلاف بين المنظمة والمنظمات الأخرى، بما يمنح أفراد المنظمة المعينة شعوراً بالهوية التنظيمية وتحقيق الاستقرار التنظيمي.

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي، ط5، دار وائل، الأردن، 2012، ص 171.

<sup>2</sup> سيد محمد جاب الرب، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مصر، 2009، ص 118.

<sup>3</sup> رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، منشورات المنظمة العربية، للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص 156 -

- 2- تنمية الولاء والانتماء للمنظمة وتسهيل بناء الالتزام لدى الأفراد بشيء ما أكثر من الاهتمامات الشخصية الأخرى للفرد.
- 3- التنبؤ بأنماط التصرفات الإدارية في المواقف الصعبة وتحديد الأولويات الإدارية، فالثقافة الواضحة والقوية تمد الموظفين برؤية واضحة للطريقة التي تتم بها الأشياء.
- 4- تعزيز الأدوار القيادية والإرشادية المرغوب فيها وترسيخ أسس تخصيص الحوافز والمراكز الوظيفية، كما توفر الثقافة التنظيمية آلية منطقية للسيطرة من خلال إرشاد وتشكيل اتجاه سلوك الموظفين.
- 5- تؤدي إلى وجود نظام اجتماعي ثابت، وتضييق الفجوة بين معتقدات الأفراد وأفعالهم، فالثقافة تعمل كالمادة اللاصقة التي تساعد على ربط المنظمة مع بعضها البعض<sup>1</sup>.

كما تكمن أهمية الثقافة التنظيمية في:

- 1- **بناء إحساس بالتاريخ:** فالثقافة ذات الجذور العريقة تمثل منهاجاً تاريخياً فيه حكايات الأداء المتميز والعمل المثابر والأشخاص البارزين في المنظمة.
- 2- **إيجاد شعور بالتوحد:** حيث توحد الثقافة السلوكيات وتعطي معنى للأدوار وتعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء المتميز.
- 3- **تطوير إحساس بالعضوية والانتماء:** وتعزز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظام العمل وتعطي استقراراً وظيفياً وتوضح جوانب الاختيار الصحيح للمرؤوسين وتدريبهم وتطويرهم.
- 4- **زيادة التبادل بين الأعضاء:** ويأتي هذا من خلال المشاركة بالقرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات<sup>2</sup>.

كما تبرز أهمية الثقافة التنظيمية في المنظمات في الأوجه التالية:

- 1- هي بمثابة دليل للإدارة والعاملين، تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها واسترشادها.
- 2- هي إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم.

<sup>1</sup> سامي عبد الله المدان وآخرون، قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية (أورانج)، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 84، عمان، 2010، ص 111.

<sup>2</sup> بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009، ص 370 - 371.

- 3- تعبر الثقافة عن الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات، وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، وخاصة إذا كانت تؤكد قيما معينة مثل الابتكار والتميز والريادة، والتغلب على المنافسين<sup>1</sup>.
- 4- الثقافة القوية تعتبر عنصرا فاعلا ومؤيدا للإدارة، ومساعدة لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها، وتكون الثقافة قوية عندما يقبلها غالبية العاملين بالمنظمة، ويرتضون قيمها، وأحكامها، وقواعدها ويتبعون كل ذلك في سلوكياتهم وعلاقاتهم.
- 5- الثقافة القوية تسهل مهمة الإدارة، وقادة الفرق، فلا يلجئون إلى الإجراءات الرسمية، أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب<sup>2</sup>.
- 6- تعتبر الثقافة القوية ميزة تنافسية للمنظمة، إذا كانت تؤكد على سلوكيات خلاقة كالتفاني في العمل، خدمة العميل، ولكنها قد تصبح ضارة إذا كانت تؤكد على سلوكيات روتينية، كالطاعة التامة والالتزام الحرفي بالرسميات.
- 7- تعتبر ثقافة المنظمة عاملا هاما في جذب العاملين الملائمين، فالمنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين، والمنظمات التي تكافئ التميز والتطوير، ينضم إليها العاملون المجتهدون الذين يرتفع لديهم دافع ثبات الذات<sup>3</sup>.
- 8- تعتبر الثقافة عنصرا جذريا يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير، وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها، فكلما كانت قيم المنظمة مرنة ومنتظمة للأفضل كانت المنظمة أقدر على التغيير وأحرص على الاستفادة منه، ومن جهة أخرى كلما كانت القيم تميل إلى الثبات والحرص والتحفظ قلت قدرة المنظمة واستعدادها للتطوير.
- 9- تحتاج ثقافة المنظمة كأى عنصر آخر في حياة المنظمة مجهودات واعية تغذيها وتقويها وتحافظ على استقرارها النسبي<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> ممدوح جلال الرخيمي، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على قطاع الصناعات الكيماوية بمحافظة جدة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2001 م، ص 58 - 59.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 59.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 60.

<sup>4</sup> مشنان بركة، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، دراسة حالة جامعة الحاج لخضر، رسالة دكتوراه نظام ل م د في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2015 - 2016، ص 73.

## ثانياً: خصائص الثقافة التنظيمية:

هناك مجموعة من الخصائص الرئيسة التي تتصف بها الثقافة التنظيمية منها:

- 1- **الانتظام في السلوك والقيود به:** نتيجة التفاعل بين أفراد المنظمة فإنهم يستخدمون لغة ومصطلحات وعبارات وطقوساً مشتركة ذات علاقة بالسلوك من حيث الاحترام والتصرف.
- 2- **المعايير:** هناك معايير سلوكية فيها يتعلق بحجم العمل الواجب إنجازه ( لا تعمل كثيراً جداً ولا قليلاً جداً ).
- 3- **القيم المتحكمة:** يوجد قيم أساسية تتبناها المنظمة وتتوقع من كل عضو فيها الالتزام بها، مثل جودة عالية، نسبة متدنية من الغياب والانصياع للأنظمة والتعليمات<sup>1</sup>.
- 4- **الفلسفة:** لكل منظمة سياساتها الخاصة في معاملة المرؤوسين والعملاء.
- 5- **القواعد:** عبارة عن تعليمات تصدر عن المنظمة وتختلف في شدتها من منظمة إلى أخرى، والفرد يعمل في المنظمة وفقاً للقواعد المرسومة له.
- 6- **المناخ التنظيمي:** عبارة عن مجموعة الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل الأفراد ضمنها فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وإدراكاتهم وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي وتتضمن مجموعة الخصائص هذه الهيكل التنظيمي، النمط القيادي، السياسات والإجراءات والقوانين وأنماط الاتصال.... الخ<sup>2</sup>

كما أن ثقافة المنظمة تتصف بالخصائص التالية:

- 1- **الثقافة نظام مركب:** حيث تتكون من عدد من المكونات أو العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المجتمع أو المنظمة أو ثقافة المديرين، وتشمل الثقافة كنظام مركب العناصر الثلاثة التالية:

- **الجانب المعنوي** (النسق المتكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار).

- **الجانب السلوكي** ( عادات وتقاليد أفراد المجتمع، والآداب والفنون والممارسات العملية المختلفة).

<sup>1</sup> محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 315.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 316.

- الجانب المادي ( لكل ما ينتجه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة، كالمباني والمعدات والأطعمة وما إلى ذلك )<sup>1</sup>.

2- الثقافة نظام متكامل: فهي بكونها كل مركب يتجه باستمرار وإلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة، ومن ثم فأي تغير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.

3- الثقافة نظام تراكمي متصل مستمر: حيث يعمل كل جيل من أجيال المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة ويتم تعلمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة، وتتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص وطرق انتظام وتفاعل هذه العناصر والخصائص<sup>2</sup>.

4- الثقافة نظام يكتسب متغير ومتطور: فاستمرارية الثقافة لا يعني تناقلها عبر الأجيال كما هي عليها ولا تنتقل بطريقة غريزية، بل إنها في تغيير مستمر حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد ملامح قديمة.

5- الثقافة لها خاصية التكيف: تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة والقدرة على التكيف استجابة لمطالب الإنسان البيولوجية والنفسية، ولكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية، وتتطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب واستجابة لخصائص بيئة المنظمة وما يحدث فيها تغير من جانب آخر<sup>3</sup>.

كما أن هناك من يرى أن للثقافة التنظيمية سبعة خصائص هي:

1- الثقافة = السلوك: الثقافة كلمة تستخدم لوصف السلوك، الذي يمثل القواعد التشغيلية العملية في بيئة العمل.

2- الثقافة يتم اكتسابها وتعليمها: المرؤوسون يتعلمون القيام بأداء تصرفات معينة من خلال المكافآت التي يحصلون عليها، والعواقب السلبية التي تترتب على سلوكهم، فعندما يتم مكافأة السلوك يتم إعادته، ويصبح جزء من الثقافة.

3- الثقافة يتم اكتسابها من خلال التفاعل: المرؤوسون يتعلمون الثقافة من خلال التفاعل مع غيرهم وإن المتقدم لشغل وظيفة في المنظمة، يشعر بالثقافة التنظيمية، وقدرته على التوائم معها من خلال مقابلة

<sup>1</sup> مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص 407.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 407.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 407.

التوظيف، وقد يستطيع تكوين رأي بسيط عن هذه الثقافة بشكل مبكر، من خلال المكالمات التي يتلقاها من دائرة الموارد البشرية<sup>1</sup>.

**4- الثقافة الفرعية تتشكل من خلال المكافآت التي تتقدم للمرؤوسين:** إن للمرؤوسين احتياجات ورغبات عديدة، وفي بعض الأحيان يمنح قيمة كبيرة للمكافآت الاجتماعية، وتشكيل الثقافات الفرعية بناء على هذا الأساس، إذ يتلقى المرؤوسون مكافآت اجتماعية من زملائهم، ونظرائهم بعيدا عن الإدارة العليا، عندما يستطيعون تحقيق احتياجاتهم الهامة، من خلال دوائهم أو فرق العمل ضمن المشاريع.

**5- المرؤوسون يشكلون الثقافة:** تخلق شخصيات المرؤوسين وخبراتهم ثقافة المنظمة، على سبيل المثال إذا كانت غالبية المرؤوسين من النوع الحيوي فإن البيئة بلا شك ستكون اجتماعية وإنتاجية، وإذا شاهدت خلال تجوالك في المنظمة عددا من الصناعات اليدوية التي تتحدث عن تاريخ المنظمة، فهذا أن المرؤوسين يمنحون قيمة كبيرة لتاريخهم وثقافتهم، وإذا كانت الأبواب مفتوحة، أو بعض الأبواب مغلقة فقط للاجتماعات، فهذا يعني أن الثقافة تتميز بالشفافية<sup>2</sup>.

**6- الثقافة قابلة للتفاوض:** شخص واحد لا يستطيع خلق ثقافة بشكل متفرد، بل إن مجموع المرؤوسين يشكلون اتجاه بيئة العمل، والطريقة التي تؤدي بها الأعمال، أو الطريقة التي تتخذ بها القرارات من خلال القواعد العامة في مكان العمل، بالإضافة إلى قيامهم بتشكيل الاتجاه الاستراتيجي، وتطوير الأنظمة.

**7- الثقافة التنظيمية صعبة التغيير:** تغيير الثقافة يتطلب أن يغير المرؤوسون سلوكهم، وغالبا ما يكون صعبا على المرؤوسين عدم القيام بتشكيل خبرة مستوحاة من أساليبهم، في تنفيذ الأشياء، وأن يبدؤوا بأداء سلوك جديد بشكل ثابت وبناء عليه، فإن المطلوب من الإدارة العليا المثابرة، والانضباط وإدماج المرؤوسين، والكياسة والتفهم والتطوير التنظيمي والتدريب، لغايات تغيير الثقافة التنظيمية<sup>3</sup>.

تتفاوت السمات الثقافية للمنظمات، ولكن يمكن القول بأن هناك مجموعة من الخصائص وإن تفاوتت في درجة تواجدها والالتزام بها في التنظيم، وأهم هذه الخصائص أو السمات هي:

**1- درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به الموظفين من حرية ومسؤولية تصرف في العمل.**

**2- درجة قبول المخاطرة وتشجيع الموظفين على التجريب والمبادرة.**

<sup>1</sup> رولا نايف المعاينة وصالح سليم الحموري، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 198.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 198 - 199.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 199.

- 3- درجة وضوح الأهداف والتوقعات المطلوبة من العاملين.
- 4- درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم<sup>1</sup>.
- 5- مدى دعم الإدارة العليا للعاملين.
- 6- مفهوم الرقابة المتمثل بالإجراءات والتعليمات وإحكام الإشراف الدقيق على العاملين أو الرقابة الذاتية.
- 7- مدى الولاء للمنظمة بدل الولاءات التنظيمية الفرعية.
- 8- طبيعة أنظمة الحوافز والمكافآت وفيما إذا كانت تقوم على الأداء أو على معايير الأقدمية والواسطة.
- 9- درجة التسامح مع الاختلاف والسماح ووجهات نظر مختلفة<sup>2</sup>.

### ثالثاً: أنواع الثقافة التنظيمية:

إن من أبرز أنواع الثقافة التنظيمية نجد:

- 1- **الثقافة البيروقراطية:** يكون التركيز على إتباع القوانين والتعليمات وتحديد المسؤوليات والسلطات ويتم التنسيق بين الوحدات مع وجود تسلسل السلطة بصورة هرمية.
- 2- **الثقافة الإبداعية:** تتركز هذه الثقافة في المنظمات التي يعتمد العمل فيها على الإنجاز والمخاطرة وفي حالة زيادة الضغوط المستمرة وتؤدي إلى توتر وإرهاق العاملين وتشمل على المجازفة كونها خلاق وذات تحدي.
- 3- **الثقافة الداعمة:** تتسم هذه الثقافة بالتفاعل والتماسك كالعمل بروح الفريق والتعاون والحرية الفردية ومراعاة المبادئ الإنسانية والعمل<sup>3</sup>.

- 4- **ثقافة العمليات ( Process Culture ):** وتهتم هذه الثقافة في طريقة إنجاز العمل وليست النتائج التي تتحقق، فينتشر الحذر والحيطه بين الأفراد الذين يعملون على حماية أنفسهم، والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة وتنظيماً، ويهتم بالتفاصيل في عمله.

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، مرجع سبق ذكره، ص 373.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 373.

<sup>3</sup> رائد إسماعيل، ماجد حنامة، دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة في المستشفيات الحكومية في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 9، العدد 4، 2013، ص 656.



**5- ثقافة المهمة ( Task Culture ):** وتركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل وتهتم بالنتائج وتحاول استخدام الموارد بطريقة مثالية لتحقيق أفضل النتائج وبأقل التكاليف.

**6- ثقافة الدور ( Role Culture ):** وينصب تركيزها على نوع التخصص الوظيفي أكثر من التركيز على الفرد، وتهتم بالقواعد والأنظمة، وتوفر الأمن الوظيفي والاستمرارية وثبات الأداء التنظيمي، وتؤثر في سلوك العاملين وتشكل شخصياتهم وتتحكم في خبراتهم<sup>1</sup>.

**7- الثقافة المساندة:** تتسم بيئة العمل هنا بالصدقة ومساعدة العاملين بعضهم لبعض، فيتولد لدى العاملين إحساس بأنهم أسرة واحدة تعمل بانسجام وتوافق و مؤازرة تامة، وتعمل المنظمة على خلق جو من الثقة والمساواة والتعاون والروح الودية، ويتم التركيز هنا على الجانب الإنساني في التعامل<sup>2</sup>.

**8- ثقافة النفوذ:** يقول بأنها ثقافة تشبه في امتدادها وسيطرتها نسيج العنكبوت، حيث تعكس تركيز القوة للأسرة التي تمتلك منظمة صغيرة أو كبيرة، حيث تنحصر المسؤوليات في أعضاء الأسرة، وتمنح للأفراد بدلا من الخبراء، مما يوجد نسيج تنظيمي عنكبوتي حيث تتركز مصادر السلطة واتخاذ القرارات في عدد محدود من الأفراد الاستراتيجيين والأعضاء الأساسيين، ويكون دورهم هو إيجاد مواقف يجب على الآخرين في الأحداث ولذلك فإن قدرة ثقافة النفوذ على التكيف مع المتغيرات البيئية يعتمد إلى حد بعيد على إدراك وقوة من يشغل مراكز النفوذ والسلطة داخل المنظمة، وهذا يترتب عليه نجاح المنظمة وتكيفها بسرعة أو فشلها في رؤية الحاجات الملحة للتغيير ومن ثم إخفاقها<sup>3</sup>.

**9- ثقافة الوظيفة أو العمل:** يقول ويلسون أنه تشيع هذه الثقافة في المنظمات الديناميكية التي تهتم بأنشطة البحث العلمي والتطوير والبحث عن التغيير الفاعل، مما يترتب عليه الحاجة باستمرار لفرق وظيفية مؤقتة لمواجهة أو تلبية الاحتياجات المستقبلية، لذلك تحرص هذه المنظمات على استقطاب أصحاب الخبرات والمهارات، فالثقافة هي هذه المنظمة تمثل شبكة نتيجة الاتصال الوثيق بين مختلف الأقسام، والوظائف، والتخصصات، حيث تعتمد هذه الثقافة على الاتصال والتكامل كأدوات تستطيع بها المنظمة التكيف والاستجابة للتغيرات المحيطة بالاعتماد على الخبرات والمعلومات الحديثة ومن ثم تتسجم

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 656.

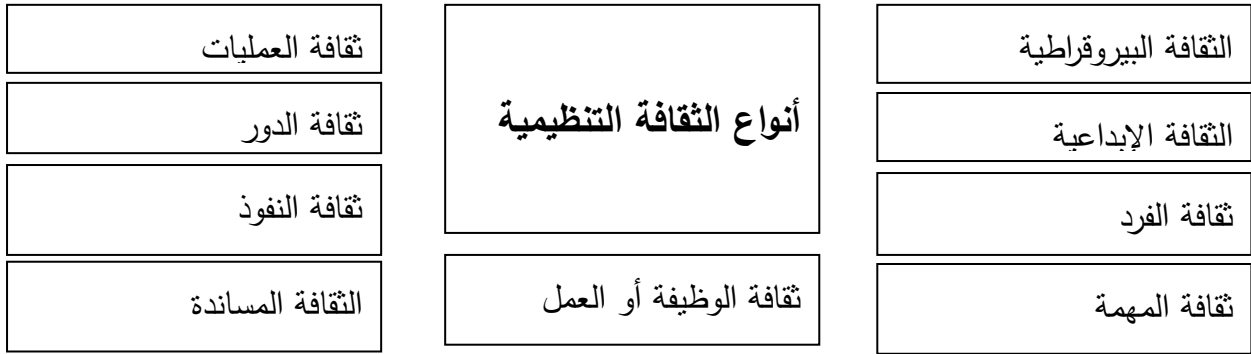
<sup>2</sup> إيهاب فاروق مصباح العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011، ص 21.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 22.

الثقافة بدرجات أكبر مع النتائج، ولكنها غالباً ما تتعارض مع موارد المنظمة لأنها في الغالب تحتاج لموارد ضخمة لتنفيذ الأفكار<sup>1</sup>.

**10- ثقافة الفرد:** هي الثقافة التي تميز نموذج الإدارة الواعي، حيث يحدد الأفراد داخل الهيكل التنظيمي بشكل جماعي الطريق الذي ستسير فيه المنظمة، ويميل الهيكل التنظيمي الرسمي إلى خدمة احتياجات الأفراد داخل الهيكل التنظيمي من منطلق رفض الهرمية الرسمية لإنجاز العمل، وتحويل غرضها إلى تلبية احتياجات العاملين في أي موقع وظيفي من خلال رفض رقابة الإدارة الرسمية، وإتاحة فرص أكبر للابتكار والإبداع<sup>2</sup>.

**11- الثقافة الملائمة:** عبارة عن استخدام الثقافة الملائمة للمتطلبات الخارجية والوحدات التنظيمية التي تشكل مجموع وحدات المنظمة ككل، فالوحدات التنظيمية داخل المنظمة قد تتطلب هياكل تنظيمية مختلفة، وبعضها يعمل في بيئة مستقرة يكون التغيير فيها محدوداً، في حين يتعرض البعض الآخر للتبديل والتغيير سواء في مهام العمل، أو في طريق إنجاز العمل، مما يتطلب الحاجة لمداخل مختلفة لإدارة الثقافات المتباينة في الوحدات التنظيمية المختلفة<sup>3</sup>، ويمكن توضيح أنواع الثقافة التنظيمية من خلال الشكل التالي: شكل رقم (01): يوضح أنواع الثقافة التنظيمية



**المصدر:** إيهاب فاروق مصباح العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011، ص 23.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 22.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 23.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 23.

كما تقسم الثقافة التنظيمية كذلك إلى نوعين هما:

**1- الثقافة القوية:** هي التي تنتشر عبر المنظمة كلها وتحظى بالثقة والقبول من جميع أفراد المنظمة ويشتركوا في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير والافتراضات التي تحكم سلوكهم داخل المنظمة<sup>1</sup>.

وتجدر الإشارة إلى أن هناك عاملان أساسيان يحددان درجة قوة ثقافة المنظمة هما:

- **الإجماع أو مدى المشاطرة لنفس القيم والاعتقادات الحيوية:** في المنظمة من قبل الأعضاء، وتكون الثقافة قوية كلما كان هناك إجماع أكبر من الأعضاء على القيم والاعتقادات الحيوية في ثقافة المنظمة ومشاركة واسعة لنفس القيم، ويتوقف ذلك على عاملين أساسيين هما:

- تنوير العاملين وتعريفهم بالقيم السائدة في المنظمة وكيفية العمل بها.

- نظم العوائد والمكافآت، إذ أن منح الأعضاء الملتزمين بالقيم والمكافآت يساعد الآخرين على تعلم القيم وفهماها.

- **الشدّة:** وتشير إلى مدى تمسك الأعضاء بالقيم والاعتقادات الحيوية وتزداد ثقافة المنظمة قوة بتزايد شدة وقوة تماسك العاملين بالقيم والاعتقادات الحيوية، وهكذا تتواجد ثقافة قوية بتوافر الإجماع على القيم والاعتقادات والتمسك بهذه القيم بقوة من قبل الجميع<sup>2</sup>.

**2- الثقافة الضعيفة:** هي التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع منهم، وتفتقر المنظمة إلى التماسك المشترك بالقيم والمعتقدات، وهنا فإن العاملين سيجدون صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أحد أهدافها وقيمتها<sup>3</sup>.

**رابعاً: مكونات الثقافة التنظيمية ( عناصرها ):**

تتكون الثقافة التنظيمية من عدة عناصر يجمع عليها عدد من الباحثين وهي:

<sup>1</sup> مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية، مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 84.

<sup>2</sup> حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 333.

<sup>3</sup> مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص 83.

1- القيم التنظيمية: تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف المختلفة ومن بين هذه القيم المساواة بين العاملين، الاهتمام بإدارة الوقت، الاهتمام بالأداء واحترام الآخرين... إلخ<sup>1</sup>

2- المعتقدات التنظيمية: هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وطريقة إنجاز الأعمال والمهام التنظيمية، ومن أهم هذه المعتقدات نجد المشاركة في عملية صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية<sup>2</sup>.

3- التوقعات التنظيمية: تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي النفسي الذي تم بين الموظف والمنظمة وهي ما يتوقعه الموظف من التنظيم، وما يتوقعه التنظيم من الموظف أي توقعات المرؤوسين من الرؤساء والرؤساء من المرؤوسين، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاجتماعية<sup>3</sup>.

4- الأعراف التنظيمية: وهي المعايير التي يلتزم بها الأفراد في العمل والتي تنظم بيئة العمل بالشكل السليم<sup>4</sup>.

ويرى نجم عبون نجم أن العناصر المكونة للثقافة التنظيمية تتمثل في الآتي:

1- العناصر الصلبة: تتمثل في الهيكل التنظيمي والأنظمة والقواعد والإجراءات المحددة.

2- العناصر الناعمة: تتمثل في الأسلوب والمهارات والقيم والمبادئ وصولاً إلى الشعائر الخاصة بالمنظمة<sup>5</sup>.

كذلك من بين العناصر المكونة للثقافة التنظيمية نجد:

1- منهجية المنظمة: والتي تحدد ما هو اتجاه المنظمة المستقبلي؟ أو ما الذي ترغب في تحقيقه؟ ما الاتجاهات الحالية؟ ما مهمتها وقيمتها؟

<sup>1</sup> محمد علي بن حسن الليفي، الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية الإدارة، أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008، ص 24.

<sup>2</sup> محمد سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 321.

<sup>3</sup> خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، ط1، مكتبة الجامعة الشارقة وإثراء النشر والتوزيع الأردن، 2009، ص 266.

<sup>4</sup> كندة علي ديب، علي البهلول، الثقافة التنظيمية كأحد المتطلبات الرئيسية لنجاح إدارة المعرفة، دراسة ميدانية في جامعة تشرين، مجلة جامعة البعث، المجلد 39، العدد 43، 2017، ص 52.

<sup>5</sup> المرجع نفسه، ص 52.

- 2- **نظم الحكم:** وهي العمليات التي تحدد وتوضح وتبرز ما يحدث داخل المنظمة، وهي مجموعة القواعد التي تشكلها الثقافة والتي تعتبر محددات لقواعد العمل داخل المنظمة.
- 3- **الهيكل التنظيمي:** يمثل خطوط السلطة والمسؤولية والاتصال ونقل التقارير، وتسلسل المستويات الإدارية والطرق التي تسلكها الأعمال من خلال المنظمة<sup>1</sup>.
- 4- **الدلالات الرموز المتداولة المرؤوسين:** والتي تتضمن الشعارات التنظيمية الخاصة بأداء الأعمال، وتصميم المبنى والمكاتب، كما أنها تتخطى مجرد التصميم المادي والذي تظهر عليه المنظمة من خلال مكاتبها وإعلاناتها وحتى الزي الذي يظهر به المرؤوسين إلى التصميمات غير الظاهرة للعملاء كأماكن انتظار المرؤوسين، دورات المياه الخاصة بالمرؤوسين، أماكن الصيانة والمخازن.
- 5- **خطوات العمل وروتينيتها:** فيما يعرف بمناسبة الأداء والتي تظهر من خلال اجتماعات الإدارات بمرؤوسياتها وطرق إدارتها وتنظيمها وسرعتها وكفاءتها في حل المشكلات، طرق عرض وتقديم التقارير وطول القنوات التي تمر فيها واتجاهاتها والتي من الممكن أن تكون أموراً روتينية أكثر من اللازم<sup>2</sup>.
- 6- **القصص والحكايات المتداولة بين المرؤوسين:** والتي تكون متوارثة وموجودة وينداولها المرؤوسون عن الأشخاص ودورهم الإيجابي والسلبي والأحداث المؤثرة على مسيرة المنظمة، والتي يتم من خلالها استعراض وتأسيس القيم الموجودة بين المرؤوسين.
- 7- **مراكز السلطة التنظيمية:** والتي تحدد من يتخذ القرار، العلاقات التنظيمية، الرؤساء، والمرؤوسين والمسافة الموجودة بينهم، مصادر السلطة بين المستويات التنظيمية، حدود التفويض وصلاحيات تحمل المسؤوليات بين المستويات الإدارية وبين الرؤساء والمرؤوسين<sup>3</sup>.
- 8- **الاتصالات:** من حيث القدرة على خلق طريقة مقبولة للتداول وتبادل الآراء والمعلومات بين الإدارات والمستويات الإدارية المختلفة وبين المرؤوسين.
- 9- **المكافأة والتحفيز:** وتتمثل في نظام الثواب المادي والمعنوي مقابل السلوك الإيجابي المرغوب.
- 10- **لغة المنظمة:** وهي المفاهيم والمصطلحات التقنية التي يبتكرها المرؤوسون والإدارة لتوصيف وتعريف العمليات الإجرائية والتشغيلية والإدارية فيما بينهم، وكذلك الكلمات والعبارات ذات الدلالات والتي

<sup>1</sup> أمل مصطفى عصفور، قيم ومعتقدات الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008، ص 68.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 68 - 69.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 69.

لا يفهمها إلا المرؤوسين في المنظمة فقط، كذلك الاختصارات والأسماء المستعارة والتي لها دلالات خاصة لدى المرؤوسين<sup>1</sup>.

وهناك من يضيف مكونات أخرى للثقافة التنظيمية هي:

**1- الإيحاءات:** وهي عبارة عن حركات لأجزاء الجسم تستخدم للتعبير عن معاني معينة.

**2- البيئة المادية:** وتشير إلى الأشياء التي تحيط بالناس ماديا ونقدم لهم مثيرات حسية فورية أثناء القيام بأنشطة ثقافية تعبيرية، تتضمن كيفية تصميم المباني والمكاتب و نوع الأثاث، و موقع الفرد، وكذلك توزيع البريد على المرؤوسين، والمكالمات الهاتفية والساعات المعلقة على الجدران والمرؤوسين<sup>2</sup>.

**3- نظم الرقابة الرسمية والقياسات ونظم المكافأة:** التي تراقب ومن ثم التأكيد حول ما هو مهم في حياة المنظمة وتركيز اهتمام الإدارة وطبيعة أنشطتهم ومهامهم.

**4- الطرق الروتينية:** التي يتصرف بها أعضاء المنظمة نحو بعضهم البعض والتي تحقق ربطا بين أجزاء المنظمة إذ تصف هذه الطريقة قيام الأشياء حول المنظمة بأفضل صيغة عملية لها، وقد تزود بجدارة منظمة ومفيدة، ومع ذلك فهي تمثل أخذ الشيء المضمون والصحيح حول كيفية إنجاز الأشياء التي تحدث، وربما تواجه المنظمة صعوبة تغير الافتراضات الجوهرية وصعوبة حمايتها والدفاع عنها<sup>3</sup>.

### خامسا: مصادر الثقافة التنظيمية:

تتمثل مصادر الثقافة الوطنية في:

**1- الثقافة الوطنية:** تعتبر الثقافة الوطنية مركب معقد من العادات، العقيدة، المعتقدات الأخلاقية، التربية والتعليم ... والتي تحدد طبيعة ونمط السلوك الجماعي والفردى لأفراد الوطن الواحد، كما أنها تعد الرابط الاجتماعي الذي يمنح المجموعة هويتها ويحدد طبيعة العلاقات والتفاعلات فيما بينها.

وتتأثر المنظمة بثقافة وسمات المجتمع التي يتوارثها الأفراد، ويظهر ذلك في الرموز المادية والمؤشرات التي تختارها للتعبير عن ثقافتها ومهمتها، فلا يتم اختيار الألوان والأعلام والطقوس والرموز

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 70.

<sup>2</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات منظور كلي، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 225 - 226.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 226 - 227.

بشكل عشوائي، بل يكون ذلك بالتنسيق مع ثقافة المجتمع والافراد<sup>1</sup>، فمثلا سجلت حلقات الجودة الاناشيد الجماعية، دورات الرياضة البدنية الصباحية نجاحا في الشركات اليابانية لتناسقها مع خواص البيئة الاجتماعية، الثقافة والمحيط العملي للمجتمع، لكنها قد تتسبب في فشل وعجز منظمات كثيرة في مجتمعات اخرى.

ونجد داخل الثقافة الوطنية ثقافات فرعية تميز مناطق من داخل نفس الوطن أو نقاط تشابه يمكن ايجادها في مناطق جغرافية لبلدان مختلفة، كتشابه ثقافة منطقة الغرب الجزائري مع ثقافة دول الغرب، او تشارك الدول العربية في كل من اللغة والدين وبعض الفترات التاريخية<sup>2</sup>.

**2- طبيعة النشاط او قطاع العمل:** لا تنتج الثقافة فقط من خصائص الوطن أو المنطقة الجغرافية أو التاريخ التنظيمي، بل تعكس ماضي مهني جماعي الذي يوحد الافراد في مجتمع مهني، يركز على معلومات وتجارب متكافئة، فالفرد يصنع جزء من هويته في عمله، فهو يعرف الهوية المهنية بالطريقة التي تعرف بها مختلف المجموعات في العمل ذاتها لنظرائها، للرؤساء أو للمجموعات الأخرى.

وتتشابه المنظمات الناشطة في نفس القطاع في جوانب عدة من المكونات الثقافية، مثل نمط حياة الأفراد، نوع الملابس، بعض الحوادث التاريخية كالأزمات الاقتصادية، نمط اتخاذ القرارات وصنع الأهداف والسياسات، ويمكن ملاحظة هذا التشابه بكثرة في قطاع المستشفيات، الفنادق وال الطيران<sup>3</sup>.

**3- شخصية المؤسسين والرواد في المنظمة:** تستمد المنظمة ثقافتها الأولية من المؤسس لأنها عبارة عن تطبيق لفكرته، فعندما يبدأ المؤسس في الإنشاء يقوم بنقل كل تجاربه، طموحه، معتقداته، قيمه، اتجاهاته، وسلوكه الى المنظمة والأفراد اللذين التحقوا بها، فهو يعد المشروع والأب الروحي، وبمرور الزمن يتم تناقل قيمه وأفكاره للوافدين الجدد، وقد ارتبط اسم الكثير من المنظمات بمؤسسيها.

ورغم تراكم وترسخ هذه القيم في تاريخ المنظمة، إلا انه قد يظهر في فترة زمنية معينة، افراد جدد يصنعون تاريخ جديد للمنظمة أو يبرزون تميزا قياديا ومواقف بطولية، تجعل المرؤوسين يلتقون حولهم وينتهجون نهجهم، ما يؤثر في الثقافة التنظيمية التأسيسية<sup>4</sup>.

كما أن هناك مصادر أخرى للثقافة التنظيمية تتمثل فيما يلي:

<sup>1</sup> دنيا بوديب، الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2014، ص 84.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 84.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 85.

<sup>4</sup> المرجع نفسه، ص 85.

1- سمات و خصائص أعضاء المنظمة: يعد الموظفون الذين يشكلون المنظمة مصدرا أساسيا للثقافة المؤسسية، إذ أنهم يصبحون أكثر معرفة، مع مضي الوقت، لما يمكن أن يعيق قدرتهم على التكيف والاستجابة للمتغيرات في البيئة.

2- علاقة التوظيف وإجراءات الموارد البشرية: تؤثر على طبيعة وحجم الجهود، التي يجب أن يبذلها الموظفون، لتحقيق الأهداف المنشودة، ومدى ارتباطها بالمنظمة.

3- الأخلاق المؤسسية، القيم الأخلاقية، المعتقدات، والقواعد: التي تشكل الأسلوب المناسب للموظفين في منظمة ما للتعامل مع بعضهم البعض، ومع الآخرين خارج المنظمة<sup>1</sup>.

#### 4- الهيكل التنظيمي :

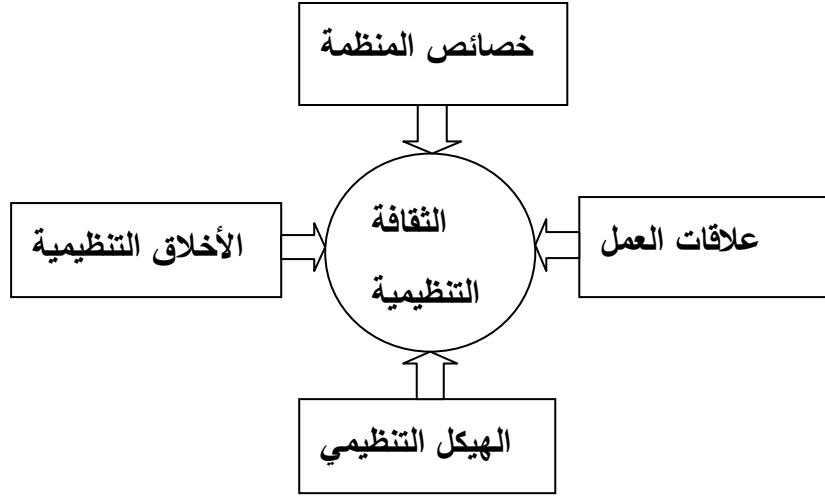
##### في المنظمات ذات الهياكل المركزية :

- الموظفون لديهم استقلال قليل.
- تركز القواعد على الاحتياط، وإطاعة السلطة، واحترام التقاليد.
- في المنظمات ذات الهياكل المنبسطة و الهياكل غير المركزية:
- لدى الموظفين حرية أكبر للاختيار، والسيطرة على قراراتهم.
- تظهر القواعد التي تركز على الإبداع، والشجاعة، والمخاطرة.
- تظهر الثقافة التي يشكل فيها الإبداع، والمرونة أهدافا مرغوبة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>رولا نايف المعاينة وصالح سليم الحموري، مرجع سبق ذكره، ص 197.

<sup>2</sup>المرجع نفسه، ص198.





المصدر: رولا نايف المعاينة، صالح سليم الحموري إدارة الموارد البشرية دليل علمي، ط1، دار كنوز للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 197.

#### سادسا: الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية:

تقوم الثقافة التنظيمية بالوظائف الأساسية الآتية:

- 1- تزويد المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية: كلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود في المنظمة كلما كان ارتباط العاملين قويا برسالة المنظمة وزاد شعورهم بأنهم جزء حيوي منها.
- 2- تقوية الالتزام برسالة المنظمة: إن تفكير الناس عادة ينحصر حول ما يؤثر عليهم شخصيا إلا إذا شعروا بالانتماء القوي للمنظمة بفعل الثقافة العامة المسيطرة، وعند ذلك يشعرون أن اهتمامات المنظمة التي ينتمون إليها أكبر من اهتماماتهم الشخصية، ويعني ذلك أن الثقافة تذكرهم بأن منظماتهم هي أهم شيء بالنسبة لهم<sup>1</sup>.
- 3- دعم وتوضيح معايير السلوك: وتعتبر هذه الوظيفة ذات أهمية خاصة بالنسبة للموظفين الجدد، كما أنها مهمة بالنسبة لقدامى العاملين أيضا، فالثقافة تقود أقوال وأفعال العاملين، مما يحدد بوضوح ما ينبغي قوله أو عمله في كل حالة من الحالات، وبذلك يتحقق استقرار السلوك المتوقع من الفرد في الأوقات المختلفة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> أسعد محمد أحمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء التنظيمي، رسالة ماجستير إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، 2008، ص 23.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 23.

4- كما تعمل على تكوين مرجعية لنشاط المنظمة، تحدد سلوك العاملين كدليل مهم ومرشد.

5- تساهم في تحقيق الاستقرار داخل المنظمة كنظام اجتماعي متكامل<sup>1</sup>.

### سابعاً: مستويات الثقافة التنظيمية:

تتطور ثقافة المنظمة من خلال مجموعة من القوى التي توجد في ثلاث مستويات أساسية هي: المجتمع، الصناعة أو النشاط أو المنظمة حيث تعتبر ثقافة المنظمة ناتج للثقافة بمفهومها الواسع على مستوى المجتمع وعلى مستوى الصناعة أو النشاط، يتطلب التحليل الدقيق للثقافة فهم التداخل والتفاعل بين الثقافة على مستوى كل من الصناعة أو النشاط أو المجتمع مع خصائص المنظمة.

#### 1- ثقافة المجتمع:

تمثل الثقافة في هذا المستوى القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الذي تتواجد به المنظمة والتي ينقلها الأعضاء من المجتمع إلى داخل المنظمة<sup>2</sup>، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل نظام التعليم، النظام السياسي، الظروف الاقتصادية والهيكل الإداري للدولة، وتعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع حيث يؤثر على استراتيجيات المنظمة ورسالتها وأهدافها ومعاييرها وممارستها، ويجب أن تكون استراتيجية المنظمة ومنتجاتها وخدماتها وسياساتها متوافقة مع ثقافة المجتمع حتى تكتسب المنظمة الشرعية والقبول من ذلك المجتمع وتمكن من تحقيق رسالتها وأهدافها<sup>3</sup>.

#### 2- ثقافة النشاط | الصناعة:

يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط أو الصناعة الواحدة واختلافات في الثقافات بين النشاطات والصناعات المختلفة، ويعني هذا أن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما توجد في نفس الوقت في معظم أو كل المنظمات العاملة داخل نفس النشاط، وعبر الوقت يتكون نمط معين داخل النشاط يكون له تأثير مميز على جوانب رئيسية مثل نمط اتخاذ القرارات ومضمون السياسات و نمط حياة الأعضاء، نوع

<sup>1</sup> عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الاستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة، عمان، 2004، ص 201.

<sup>2</sup> وهيبه عيساوي، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ترابي، بوجمعة بشار، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، 2011 - 2012، ص 26.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 26.

الملابس، والأشياء الأخرى السائدة داخل المنظمات العامة في نفس النشاط ويتضح ذلك بالنظر في النمط الوظيفي في نشاطات البنوك وشركات البترول أو شركات الطيران وغيرها<sup>1</sup>.

### 3- ثقافة المؤسسة:

عادة ما تكون للمؤسسات العامة والحكومية والمؤسسات الكبيرة والبيروقراطية ثقافات مختلفة عن المؤسسات الصغيرة أو الخاصة في مواقع أو أماكن العمل داخل نفس المؤسسة، حيث يمكن أن تكون الثقافات الفرعية حول المستويات الإدارية والتنظيمية المختلفة داخل إدارات وأقسام أو قطاعات المؤسسة، ويرجع ذلك إلى أن الأفراد في هذه المستويات أو في الوحدات التنظيمية يواجهون متغيرات مختلفة ويتعرضون لمصادر وأنواع من الضغوط مما يدفعهم إلى تشكيل مجموعة من القيم والعادات والمعتقدات والافتراضات التي تحكم سلوكهم أو التي يعتقدون أنها تحمي تواجدهم في المؤسسة<sup>2</sup>.

ومن جهة أخرى هناك من يرى بأن للثقافة التنظيمية ثلاث مستويات مخالفة لما ذكرناه سابقا وهي:

**1- المستوى الأول:** يتضمن هذا المستوى الأشياء التي تقوم الأنساق بصناعتها و تتمثل في التصرفات وسلوكيات الأفراد والاحتفالات والشعائر داخل التنظيم والقصص والطقوس والرموز.

**2- المستوى الثاني:** ويتمثل هذا المستوى فيما يعرف بالقيم، وتحدد هذه القيم النمط السلوكي للعاملين كما تحدد ما هو متعارف عليه وما هو غير مقبول من أنماط السلوك.

**3- المستوى الثالث:** ويشير إلى الفرضيات وهي الأشياء التي توجه سلوك العاملين داخل المؤسسة وتحدد كيفية فهم هؤلاء الأفراد لما يدور حولهم<sup>3</sup>.

### ثامنا: أبعاد الثقافة التنظيمية:

فلقد تناول العديد من العلماء أبعاد الثقافة التنظيمية وقياسها من خلال بعض الأدوات والنماذج لقياس القيم الثقافية فهناك دراسة "ديفز وشوارتز" التي صممت مصفوفة مقترحة لقياس الثقافة التنظيمية حيث تتكون هذه المصفوفة من بعدين:

**1- البعد الرأسي:** منها تحليل الجانب الثقافي للمنظمة الذي يشمل عمليات الابتكار واتخاذ القرارات، الاتصالات والتنظيم الداخلي والرقابة على كافة المستويات وتقسيم الأداء والمكافآت.

<sup>1</sup> عبد الرزاق سالم الرحاطة، المسؤولية الاجتماعية، ط1، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 213 - 214.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 214.

<sup>3</sup> موسى اللوزي، التنظيم و إجراءات العمل، دار وائل، ط1، عمان، 2002، ص 231.

**2- البعد الأفقي:** يمثل العلاقات بين الإدارات المختلفة من خلال الرؤساء والمرؤوسين وتعتبر هذه المصفوفة المؤهل العلمي لقياس الثقافة التنظيمية وتحديد أبعادها على محورين لمصفوفة إدارية<sup>1</sup>.

إضافة إلى ذلك توجد قائمة استقصاء خاصة بأبعاد الثقافة التنظيمية أعدت من طرف " أراب ماريتين" وتتضمن ثلاثة أبعاد متمثلة في:

**1- البعد الخاص بالقيادة:** ويشمل هذا البعد عناصر توصيف طبيعة القيادة الإدارية في المنظمة من حيث القدرة على إدراك دور الإدارة العليا وما دونها ومدى الاستعداد لتحمل المسؤولية وأساليب توضيح الأهداف والوصول إليها، وطبيعة سلوك العاملين ودافعيتهم داخل المنظمة ومنهجية قيادة التغيير والتطوير ومدى مشاركة الإدارة للعاملين في هذا التطوير وتحمل التي تترتب عليه<sup>2</sup>.

**2- البعد الخاص بالهيكل والنظم الداخلية:** فهو يحدد خطوط السلطة والمسؤولية وعلاقات الإدارات والأقسام ببعضها البعض كما يوضح ثقافة خطوط الاتصالات وأنماطها وطريقة عمل الأفراد وقيامهم بأدوارهم في المنظمة والثقافة السائدة بين الأفراد حول طبيعة العلاقات فيما بينهم.

**3- البعد الخاص بظروف العمل والرضا عنه:** فيشمل قيمة الراتب الشهري ومدى تعرضهم بالخصم، عدالة الطريقة التي يتم بها تقييم الأداء، حجم العمل وملائمته للقدرات الشخصية للفرد، الشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي، عدد ساعات العمل ومواعيده، العدالة والمساواة في معاملة العاملين، المشاركة والعلاقات وتحقيق الإنجاز<sup>3</sup>.

والملاحظ أن كل بعد يتضمن سبعة عناصر حيث يتم تقييم الثقافة التنظيمية بعدد من النقاط التي تمثل معيار للحكم على إيجابيتها.

أما " أوكلي وزملاءه " فقد اهتموا بدراسة أبعاد الثقافة التنظيمية للوقوف على مدى انسجام ثقافة الأفراد مع الثقافة التنظيمية وبالتالي قدرة الأفراد على التصرف واتخاذ القرار، وخلصوا إلى وجود عدة أبعاد للثقافة التنظيمية، تتمثل فيما يلي:

**1- الإبداع والابتكار:** ( الابتكار، اقتناص الفرص، الخبرة والممارسة، تحمل المخاطر، العناية والدقة)<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> عز الدين سليمان وآخرون، المتغيرات التنظيمية، دراسات علم اجتماع التنظيم، ط1، دار مدار يونيفرسيتي براس، 2011، ص 144.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 144.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 145.

<sup>4</sup> المرجع نفسه، ص 145 - 146.

- 2- الثبات والاستقرار: ( الاهتمام بالقواعد والاجراءات، الاستقرار، التوقع والتنبؤ الدقيق، الضمان).
- 3- احترام حقوق الآخرين: ( تقدير حقوق الأفراد، العدالة والإنصاف، التسامح والشفافية ).
- 4- الاهتمام بالنتائج: ( الاهتمام بالأداء والانجاز، الاهتمام بالعمليات والأنشطة، الطموح والآمال الكبيرة، التركيز على النتائج ).
- 5- الاهتمام بالتفاصيل: ( الدقة، العناية الفائقة بكافة التفاصيل، التحليل، دراسة كافة العناصر والجزئيات).
- 6- الاهتمام بجماعة الأداء: ( فرق العمل، المشاركة والتعاون، العاملين كجماعة ).
- 7- التشديد والالتزام: (التشدد، الحسم والفصل، المسؤولية الاجتماعية والمعتقدات والمبادئ الأساسية)<sup>1</sup>.

كما أن هناك من لخص أبعاد الثقافة التنظيمية في العناصر التالية:

- 1- مرونة التنظيم: وقدرته على الاستجابة والتأقلم لمتغيرات الظروف الداخلية والخارجية.
- 2- طبيعة العمل: ومتطلبات العمل من حيث طبيعتها الروتينية التي تركز الملل وتحد الابداع أو أنها تثير التحدي لدى العامل فتدفعه إلى التجربة والابتكار والإبداع.
- 3- التركيز على الانجاز: حيث أن معظم المشروعات تؤكد على الانجاز، كأساس للمكافأة أو الترقية أو التقدم.
- 4- أهمية التنمية الإدارية والتدريب: وهو درجة ما توليه الإدارة من اهتمام لتدريب وتطوير العاملين فالاستثمار في العنصر البشري، يعتبر من أهم أنواع الاستثمارات لما يسببه من ثقة في النفس للمتدرب لتحقيق أهدافه ويرفع من معنوياتهم، وبالتالي يؤدي لتقليل معدل الدورات للعاملين في المشروع<sup>2</sup>.
- 5- أنماط السلطة: إن السلطة المركزية توحى بالتصلب وعدم المرونة، وبالتالي تحد من الابداع لأن الموظف لا يملك اتخاذ القرار.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 146.

<sup>2</sup> كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، المفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط3، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 166.

6- أسلوب التعامل بين العاملين والإدارة: فالأسلوب الذي تتبعه الإدارة يحدد نمط تعامل العاملين معها فالإدارة التي تتطلب الصدق والأمانة والإخلاص وتعاملهم بالمثل، تحصل على تعاون العاملين وإخلاصهم في العمل وحرصهم على مصلحة المشروع، وذلك يعكس الإدارة التي تتبع نظام فرق تسد، حيث تعتقد أن اتفاق العاملين يشكل تهديدا لها، وهنا تكثر المشاكل مما يؤثر على أدائهم<sup>1</sup>.

7- أنماط الثواب والعقاب: إذ الهدف من المكافأة والعقاب هو تكرار سلوك معين مرغوب أو تعديله، فالمكافأة للمنجز ولقليل التغيب والمبدع من أجل تكريس السلوك المرغوب به، والعكس صحيح، فالعقاب يقع على كثير التغيب وغير المنجز والمستهتر بالقانون والنظام إلا أنه في بعض الأحيان قد يكافأ غير المنجز بل للشخص الذي يتقيد بحرفية التعليمات والقوانين، الأمر الذي يؤدي إلى مناخ غير صحي وتعطيل الإبداع.

8- الأمن الوظيفي: وهو مجموعة الضمانات والمنافع الوظيفية التي يتطلبها العاملون، مثل: الأمن من فقدان الوظيفة دون أسباب شرعية، الأمن من إجراءات إدارية تعسفية، الأمر الذي يؤدي إلى الاستقرار النفسي ورفع روح المعنوية، وبالتالي تحسين الأداء وتوثيق الولاء<sup>2</sup>.

كما يمكن القول بأن أبعاد الثقافة التنظيمية هي:

1- البعد التنظيمي: ويعرف بأنه الحقل الذي يهتم بدراسة سلوك واتجاهات وآراء العاملين في المنظمات وتأثير التنظيمات الرسمية وغير الرسمية على إدراك ومشاعر وأداء العاملين، وتأثير البيئة على المنظمة وقواها البشرية وأهدافها وتأثير العاملين على التنظيم وكفاءته<sup>3</sup>.

2- البعد الإداري: وهو كل سلوك ( فرد - جماعة ) يتصل بالإدارة والنشاط الإداري والتوقع الإداري والفكر الإداري وبشكل مختصر هو نشاط الإنسان وتصرفه في موقع العمل.

3- البعد الإنساني: يتناول هذا البعد أثر الثقافة داخل المنظمات على الجانب الإنساني من حيث العلاقات سواء كانت بين المدير والموظفين أو مع الجمهور، فضلا عن العادات والتقاليد كمكون ثقافي ومؤثر إنساني<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 166.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 166.

<sup>3</sup> يوسف مسعداوي، أساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2013، ص 441.

<sup>4</sup> علي محمد عبد الوهاب، إدارة الموارد البشرية جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، 1999، ص 184.

كما يمكن تصنيف ثقافة المنظمة حسب مؤثراتها على السلوك التنظيمي داخل المنظمة إلى الأبعاد التالية:

**1- البعد التحفيزي للثقافة التنظيمية:** تمثل الثقافة التنظيمية الوعي المشترك بين أعضاء التنظيم الذي يميز التنظيم عن غيره فيوجه السلوك اليومي في بيئة العمل وبالتالي يحفز الأفراد على الرقي والتحرك التنظيمي باعتبارها أسلوب من أساليب المكافآت والحوافز ومن خلالها يمكن بناء نظام للحوافز خاصة المعنوية منها من خلال المعايير والقيم المشتركة للمجموعة التي تضغط على سلوكيات الفرد وتجعله سلوكاً مضبوطاً، فتحفز السلوك المرغوب فيه وتعمل على انطفاء السلوك غير المرغوب فيه، ومنه فالثقافة التنظيمية هي وسيلة هامة في يد الإدارة العليا لتوظيفها في صالح الفعالية التنظيمية كبعد تحفيزي للأفراد العاملين في المنظمة<sup>1</sup>.

**2- البعد التسييري للثقافة التنظيمية:** يعتبر التسيير جانباً مهماً في إدارة المنظمة وتوجيهها نحو تحقيق الفعالية حيث أن هناك ارتباطاً وثيقاً بين الثقافة والتسيير فهي تقوم بتحديد طرق التسيير البشري وضرورة أخذ القيم الثقافية المحلية بعين الاعتبار في بلورة نموذج مناسب لتسيير متكيف مع الواقع الثقافي والنسق القيمي للعامل، على اعتبار أن له أثر حاسم على أنماط التسيير وكلما كانت أساليب وإجراءات التسيير مستمدة مما يعيشه الأفراد في المنظمة من قيم ومعتقدات و اتجاهات سائدة كلما كان هناك توافق أكثر واستعداد أكثر من العامل للعطاء والابداع والتسيير بشكل فعال<sup>2</sup>.

**3- البعد الاستراتيجي للثقافة التنظيمية:** إن الوعي بثقافة المنظمة وإدارة هذه الثقافة بطريقة جيدة تساعد في تصميم وتطبيق خطة استراتيجية متكاملة للمنظمة فالثقافة التنظيمية ترتبط بالإدارة الاستراتيجية بقوة فمعتقدات وقيم وتقاليد و فلسفة الإدارة العليا يجب أن تكون مرشدة لعملية صياغة الاستراتيجية، كما أن الثقافة التنظيمية التي يراعيها أعضاء المنظمة في تصرفاتهم يكون لها تأثير واضح على إنجاز الاستراتيجية لذلك فإن إدارة الثقافة والاستراتيجية وتحقيق التوافق والانسجام بينهما تعتبر من المهام الرئيسية للإدارة<sup>3</sup>.

**4- البعد التنافسي للثقافة التنظيمية:** إن الثقافة التنظيمية تعطي للمنظمة ميزتها التنافسية، فهي تحكم الطريقة التي يفكر بها أعضاء المنظمة وطريقة اتخاذ القرارات وأسلوب تعاملهم مع المتغيرات البيئية وكيفية تعاملهم مع المعلومات والاستفادة منها لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة بالنسبة للمنظمات الأخرى من

<sup>1</sup> أمل حمد الفرخان، الثقافة التنظيمية و التطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد 6، عدد 1، 2003، ص 17.

<sup>2</sup> غياث بوفلجة، القيم الثقافية والتسيير، ط1، دار العرب للطباعة والنشر، وهران، الجزائر، 1998، ص 9 - 10.

<sup>3</sup> مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص 422.

خلال المساهمة في الاستقرار والتميز في الأسواق والتجديد والابتكار والاستعداد للمخاطرة والعمل الجاد واحترام الآخرين<sup>1</sup>.

**5- البعد التغييرى للثقافة التنظيمية:** تلعب الثقافة التنظيمية دورا مهما في التغيير والتطوير التنظيمي، وذلك لأن المنظمات تواجه بشكل دائم بيئة متغيرة مضطربة تحتم عليها التكيف، فمن خلال الثقافة التنظيمية الكيفية والديناميكية يمكن القيام بالتغيير طويل وقصير الأمد وبأقل التكاليف وكلما ابتعدت برامج التغيير عن ما هو موجود في البيئة الداخلية للمنظمة من أفكار ومبادئ و طموحات كلما كانت التكاليف أكثر ونسبة نجاح مشروع التغيير أقل، لهذا فالثقافة تعتبر وسيلة ناجحة في تسيير التغيير خاصة عند التعامل مع العنصر البشري<sup>2</sup>.

### تاسعا: العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية:

يتباين تأثير المنظمات حيال الثقافة التنظيمية التي تتبناها، ويرجع هذا الاختلاف إلى عوامل، من أهمها:

**1- بيئة المنظمة:** من الضروري أن تلم بطبيعة البيئة التي نشأت المنظمة في إطارها، وطريقة تعامل المنظمة مع هذه البيئة، وافترضاها وتوقعاتها بخصوص هذه البيئة، تشكل البيئة موردا مهما لإمداد المنظمة بأفكار جديدة على صعيد تطوير استراتيجياتها، وهو ما يجعلها منظمة ديناميكية تستجيب للعوامل البيئية من خلال مرونتها وتنظيمها العضوي في ظل ثقافة تحث على ضرورة استمرار المنظمة في هذا الحراك البيئي.

**2- الموقع الجغرافي للمنظمة:** لهذا العامل أثر مهم على الثقافة الملائمة، فقد تختلف الثقافة التنظيمية لفرعين لنفس البنك بسبب موقعيهما، فالأول يقع في مدينة كبيرة صاحبة تعج بالبشر، والآخر يقع في منطقة ريفية هادئة، فالموقع يؤثر على نوع الزبائن والعاملين المطلوبين لكل فرع، إضافة إلى تأثير الموقع على شعور البنك في المدينة الكبيرة على وجود حدود بين البنك والجمهور، في حين لا يشعر الفرع في المنطقة الريفية بتلك الحدود<sup>3</sup>.

**3- النشاط الرئيس للمنظمة:** يكتسب هذا العامل أهميته، في تحديد نوع وطبيعة الثقافة السائدة في منظمات الأعمال، كون المنظمات التي تتشابه في طبيعة أعمالها تكاد تجدها تتبنى ذات الثقافة، فالمستشفيات والبنوك والمؤسسات العسكرية في كل مكان تتشابه في ثقافات الأساسية والسبب يعود إلى

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 406.

<sup>2</sup> أمل حمد الفرخان، مرجع سبق ذكره، ص 19.

<sup>3</sup> حسين أحمد الطراونة وآخرون، نظرية المنظمة، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 299.



أن تلك المنظمات تحتاج إلى معارف وتكنولوجيا متشابهة إلى حد ما، بغض النظر عن بيئاتها الخارجية<sup>1</sup>.

**4- الأهداف:** تؤثر الأهداف التي تتبناها المنظمات على طبيعة الثقافة السائدة لديها، فالمنظمات الصناعية التي يمثل الربح هدفها الرئيسي ستختلف ثقافتها عن تلك التي يمثل الابداع والتميز هدفها الرئيس، إذ أن الأهداف عادة ما تؤثر بشكل مباشر في عملية تحديد معايير الأداء التي تهتم بها المنظمة بناء منظومة التحكم والرقابة وتؤثر كذلك في الرموز والقيم والطقوس التي تتبناها المنظمات.

**5- حجم المنظمة:** يتطلب الحجم الكبير للمنظمة بناء تنظيميا أكثر رسمية ويؤثر على متطلبات الاتصال والعلاقات بين الوحدات، كما يؤثر على المنافسة والغيرة بين العاملين ، فإذا تناولنا الثقافة السائدة في مستشفياتين ، أحدهما صغير 20 سريرا و الآخر كبير 200 سرير سنجد اختلافات مهمة في كل الثقافتين<sup>2</sup>.

**6- عمر المنظمة الزمني:** المنظمات المعمرة و الضاربة في القدم يمثل عمرها عاملا مهما يؤثر على طبيعة ثقافتها التنظيمية ، فلولا تناولنا شركتين تعملان في مجال صناعة الالكترونيات<sup>1</sup>، و كلتاهما في سوق واحدة ، الأولى تعمل منذ 40 عاما والثانية حديثة العهد مضى عن عمرها في السوق 5 سنوات سنجد أن ثقافتيهما مختلفتين، إذ نتبين أن الشركة الأولى قد عدلت من ثقافتها مرات عديدة وما تزال متأثرة بشكل أو بآخر ببقايا ثقافتها القديمة ولا تستطيع إلغاء تأثيرها كليا، في حين نجد أن المنظمة الحديثة في السوق لم تعاني مثل هذه المعاناة إذ أقامت ثقافتها الخاصة بها بشكل أقل تعقيدا، وأوضح ما نلاحظ ذلك في الشركات الدوائية وشركات الاتصال والتكنولوجيا<sup>3</sup>.

**7- خصائص الإدارة و التوظيف:** تلعب سياسة التوظيف، وطبيعة شخصية إدارتها والمؤسسين دورا مهما في تحديد ثقافة المنظمة، فأعضاء الإدارة العليا يمارسون التأثير الأكبر ويفرضون قيمهم واهتماماتهم على المنظمة بطرق عدة، مثل تحديد الأهداف، ومراكز القوة في المنظمة، ومواطن القوة في المنظمة من حيث عناصر نجاحها وتميزها ومنظومة الرقابة، والهيكلة التنظيمي ويحددون كذلك سياسة التوظيف من خلال الميل إلى من ينسجمون معهم، كل ذلك يؤثر على تكوين الثقافة التنظيمية<sup>4</sup>.

**8- التقنية التنظيمية:** تساعد التقنية على إيجاد طريقة مقبولة لدى منسوبي التنظيم على القيام بالمهام، وهذا يمثل أحد دعائم قيام ثقافة تنظيمية مشتركة، كما يؤثر إيجابيا على الأداء.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 299.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 299-300.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 300.

<sup>4</sup> لمرجع نفسه، ص 301.

9- **التنشئة الاجتماعية:** يخضع الفرد في المنظمة لعمليات مستمرة من التنشئة التنظيمية التي على تقوية وتعزيز بعض القيم والمبادئ لديه فكلما نشطت المنظمة في هذا المجال كلما كنا بصدد ثقافة تنظيمية أقوى.

10- **التغيير التنظيمي:** التغيير السريع في التنظيم وأعضائه مثل ترك العمل مثلاً، والتباين في وجهات النظر حول المتغيرات التنظيمية يصعب احتمال وجود ثقافة تنظيمية قوية داخل المنظمة<sup>1</sup>.

11- **البيئة الخارجية:** استقرار بيئة التنظيم أو المنظمة الخارجية يساهم في وجود استقرار داخلي، وهذا يسمح بظهور ثقافة مميزة.

كما تتأثر الثقافة التنظيمية بالعوامل التالية:

1- **تعاقب الأجيال:** فهي لا تحكم فقط الأنماط القيادية المتبعة والتي تؤثر بدورها في سلوك الأفراد ولكنها تؤثر أيضاً في الطريقة التي تقدم بها المنظمة خدماتها للمستفيدين.

2- **القيادة الإدارية:** التي تلعب دوراً بارزاً في إيجاد ثقافة تنظيمية ذات طابع معين ينسجم مع معطيات هذه القيادة.

3- **النمط الإداري:** السائد الذي يمثل الواجهة الحقيقية لثقافة المنظمة ومن السهولة فرضه على باقي مستويات المنظمة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> حسام سالم السحباني، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة رسالة ماجستير في تخصص القيادة والإدارة.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 35 - 36.

خلاصة الفصل :

تعتبر المنظمة نظام متكامل من السلوك الاجتماعي تدعمه منظومة من القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات التي تمثل ما يعرف بالثقافة التنظيمية وتعبّر عن شخصية المنظمة، فمن خلال ما تم عرضه في هذا الفصل تبين إلى أي مدى يعتبر موضوع الثقافة التنظيمية مرجعية هامة لحل المشاكل التنظيمية وفهم الواقع التنظيمي، واعتبارها قاعدة أساسية لتحديد الممارسات السلوكية الصحيحة، بالإضافة إلى أنها تؤدي عدة وظائف للمنظمات وتؤثر في سلوك الأفراد وتماسك البناء الاجتماعي للمنظمة فهي أحد العناصر المحددة لنجاح أو فشل المنظمات.

## الفصل الثالث:

الولاء التنظيمي: أساسياته،  
أهميته والعوامل المؤثرة فيه.

## الفصل الثالث:

الولاء التنظيمي: أساسياته، أهميته والعوامل المؤثرة فيه.

تمهيد.

أولاً: أهمية الولاء التنظيمي.

ثانياً: خصائص الولاء التنظيمي.

ثالثاً: مراحل تطور الولاء التنظيمي.

رابعاً: أشكال الولاء التنظيمي وأنماطه.

خامساً: أبعاد الولاء التنظيمي.

سادساً: العوامل المساعدة والمؤثرة

في تنمية الولاء التنظيمي.

سابعاً: قياس الولاء التنظيمي.

ثامناً: أسباب ومظاهر ضعف

الولاء التنظيمي.

خلاصة الفصل.



**تمهيد:**

يعتبر الولاء التنظيمي من المواضيع التي لاقت اهتماما كبيرا من الباحثين في المجال التنظيمي حيث يعد المفتاح الأساسي لمعرفة مدى الانسجام القائم بين الأفراد ومنظماتهم فالأفراد ذوي الولاء المرتفع تجاه منظماتهم هم الذين لديهم الاستعدادات الكافية لأن يكرسوا مزيدا من الجهد والتفاني في أعمالهم ويسعوا بصورة دائمة للمحافظة على استمرار ارتباطهم وانتمائهم لمنظمتهم وهذا ينعكس على فعالية كفاءة المنظمة لكسب ولاء عمالها واشباع رغباتهم وأن أهدافهم تتحقق بتحقيق أهداف المنظمة.

**أولاً: أهمية الولاء التنظيمي:**

يعد الولاء التنظيمي من أكثر المسائل التي تشغل بال إدارات المنظمات وفيما يلي مجموعة من الأسباب الداعية للاهتمام به:

1- إن عبء تحقيق أهداف المنظمة يقع على عاتق العمال ومن خلال مجهودهم وابداعاتهم واقتراحاتهم مما يسهم في تحقيق أهداف المنظمة بأعلى قدر من الكفاءة والفعالية.

2- ضمان استمرار العاملين في المنظمة وخاصة ذوي المهارات والتخصصات النادرة.

3- يعد ولاء الأفراد لمنظماتهم عاملاً مهماً للتنبؤ بفعالية المنظمة.

4- إن شعور العاملين بالولاء للمنظمة يخفف من العبء على الرؤساء في توجيه العاملين والرقابة عليهم.

5- إن ارتفاع درجة الولاء لدى العاملين يساهم في تقليل التكاليف التي تتحملها المنظمة من خلال التخفيض من السلوكيات المرفوضة مثل الاضراب واللامبالاة في العمل والسرقة والتخريب<sup>1</sup>.

6- إن تعزيز الولاء التنظيمي يؤثر بشكل واضح على خط سير العمل في المنظمة وفي تحقيق أهدافها في مستوى الأداء والانجاز.

7- يساهم في بث روح المبادرة والابداع لدى العاملين.

8- إن ارتفاع درجة الولاء التنظيمي لدى العاملين يقلل من معدل دوران العمل وقد يمتد أثره إلى الحياة الخاصة للعامل خارج نطاق العمل، حيث سيشعر العامل ذو الولاء التنظيمي المرتفع بدرجة عالية من الرضا والسعادة والارتباط العائلي.

9- يعد ولاء العاملين لمنظماتهم عاملاً هاماً في ضمان نجاح المنظمة واستمرارها في عالم الأعمال<sup>2</sup>.

10- إيجاد الدافع لدى العاملين لبدل المزيد من الجهد والتفاني لخدمة المنظمة.

11- يمثل الولاء التنظيمي عاملاً مهماً في الربط بين المنظمة والعاملين، لاسيما في الأوقات التي لا

تستطيع فيها المنظمة تقديم الحوافز الملائمة لدفع العاملين للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الانجاز.

<sup>1</sup> معاد نجيب غريب، إدارة المسارات الوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي، دراسة مقارنة، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2014، ص 75.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 75.



12- يحتاج تحقيق أهداف المنظمة التي توفر الموارد المادية إلى أن العنصر البشري ممثلاً بالعاملين هو الذي يسيطر على هذه العوامل ويوجهها للتوجيه الصحيح.

13- سهولة استجابة المنظمة للمتغيرات البيئية وعدم مقاومة العاملين للتغيير وقبولهم به لتلاحم مصالحهم مع مصالح المنظمة<sup>1</sup>.

كما تكمن أهمية الولاء التنظيمي فيما يلي:

1- يعتبر الولاء التنظيمي أحد المقومات الرئيسية والمؤثرة على خلق الابداع لدى العاملين في المنظمة.

2- الأداء المتميز للعمل.

3- الرغبة والميل للبقاء في المنظمة مما يخفف الآثار التي قد تنتج عن دوران العمل<sup>2</sup>.

4- أن الولاء التنظيمي له أهمية للفرد والمنظمة فبالنسبة للعامل يمنحه استقراراً نفسياً ويساعده على تحقيق أفضل أداء وظيفي ليس للمهنة فقط بل وللشخص أيضاً كما يرفع من روحه المعنوية ومن ثقته بنفسه ومن شعوره بتحقيق غايته وحصوله على مكانة يرضى عنها ويساعده على امتلاك دافعية وحماس للعمل ويشعره بالسعادة عند كل نجاح أو تميز في الأداء وهو مرحلة أولى للنمو المهني لدى الفرد.

5- ويمثل الولاء التنظيمي أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية وخاصة معدل دوران العمل فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة وأكثر عملاً نحو تحقيق أهداف المنظمة، وإن مجال الولاء التنظيمي قد جذب كلا من المديرين وعلماء السلوك الإنساني نظراً لما يمثله من كونه سلوكاً مرغوباً فيه<sup>3</sup>، كما أن الولاء التنظيمي يمكن أن يساعدنا إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدف لهم في الحياة لذلك فمن الطبيعي أن يتم التأكيد على أهمية الولاء التنظيمي بالنسبة للمنظمة، لذلك على الإدارة أن تعني كل العناية بهذا الموضوع وتحاول أن توفر شروط بناء الولاء التنظيمي لدى العاملين وفهم العوامل التي تساعد على الشعور بمشاعر الولاء لدى العاملين.

6- إن المنظمة التي تتصف بعمق ولاء أفرادها تستطيع أن تتكيف بدرجة عالية مع المتغيرات التي تحدثها التكنولوجيا أو تلك التي توجد في سائر المجالات ويندفعون تلقائياً للإبداع والانجاز لأنهم يندمجون

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 76.

<sup>2</sup> زاهر عبد الرحيم عاطف، الهيكل التنظيمي للمنظمة، ط1، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2011، ص 277.

<sup>3</sup> منتهى إبراهيم أحمد الخميس، درجة التزام مديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير في التربية، قسم الإدارة والمناهج، تخصص إدارة وقيادة تربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، 2013، ص 29.

مع المنظمة ويتقبلون أهدافها وقيمها فتقل نسبة التغيب أو التسرب أو حوادث التخريب ووسائل الاضراريات وغير ذلك مما يضر بمصالح المنظمة ونتاجيتها وينجم عن كل ذلك ارتفاع ملحوظ في نسب الانتاج وتحسن واضح في نوعية المنتجات والخدمات<sup>1</sup>.

والولاء التنظيمي على درجة كبيرة من الاهمية إذ يكون مرتبطا بالمنظمة، ولكن حدوث المتغيرات من رضا وتحفيز وبيئة مختلفة أو تغيير في الإدارات أو القانون أو التقليل من المميزات التي كان يحصل عليها الموظف كل ذلك وغيره قد يرفع من درجة الاستياء الوظيفي ويقلل من نسبة الولاء أو قد يعدها<sup>2</sup>.

كما تبرز أهمية الولاء التنظيمي في النقاط التالية:

1- يمثل الولاء التنظيمي عنصرا هاما في الربط بين المنظمة والعاملين بها خاصة في الأوقات التي تكون فيها المنظمة عاجزة عن تقديم الحوافز الملائمة لبعث الأفراد نحو العمل وتحقيق مستويات أعلى من الانجاز.

2- يعتبر ولاء الموارد البشرية التي يعملون بها عاملا هاما في زيادة الانتاجية وكذا فعالية الأفراد والتقليل من المصاريف والتكاليف بسبب انخفاض نسبة الغياب والتأخر عن العمل أو انتقال العاملين إلى منظمات أخرى.

3- يمثل الولاء التنظيمي عنصرا هاما في التنبؤ بفعالية المنظمة<sup>3</sup>.

4- يساهم الولاء التنظيمي في بناء شبكة واسعة من العلاقات الإنسانية التي تساعد على تنمية الإحساس بالمنظمة.

5- يساعد الولاء التنظيمي المرتفع على مستوى مرتفع من الروح المعنوية لدى الأفراد العاملين في المنظمة التابعة عن أهمية الأدوار التي يقومون بها.

6- يعتبر الولاء التنظيمي عنصرا أساسيا لقياس مدى التوافق بين المنظمة والأفراد العاملين بها من خلال قياس مدى اخلاصهم لمنظماتهم وبقائهم فيها لمدة أطول.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 29-30.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 30.

<sup>3</sup> خلف سليمان الرواشدة، مرجع سبق ذكره، ص 93.

7- الأفراد ذو الولاء التنظيمي المرتفع يساهمون في النمو الاقتصادي وارتفاع معدلات الانتاج القومي لبلدانهم، إضافة لما يحصل عليه الفرد من مميزات وظيفية أكثر<sup>1</sup>.

### ثانياً: خصائص الولاء التنظيمي:

يتميز الولاء التنظيمي بخصائص منها:

- 1- متغير سلوكي وهو حالة غير محسوسة وملموسة ويمكن تحديد أبعادها.
- 2- حصيلة تفاعل العديد من النظم والسياسات والاجراءات المتعددة.
- 3- له تأثير كبير على كثير من الظواهر في المنظمة كالحضور إلى المنظمة أو البقاء فيها، أو الأداء.
- 4- تصعيد حالة الولاء وهي تتوقف على جهد كبير تبذله إدارة المنظمة.
- 5- الولاء التنظيمي للأفراد لا يتسم بالثبات وإنما يتغير نحو الأفضل أو لأسوء نتيجة تأثيرات استراتيجية ضاغطة<sup>2</sup>.
- 6- الولاء وسيلة لتحقيق أهداف معينة شخصية لا يستطيع الفرد تحقيقها بمعزل عن المنظمة والشعور بالولاء لها مستمر طالما استمرت المنظمة بأداء دورها في تحقيق أهداف وأغراض الأعضاء المنتمين لها والعكس صحيح .
- 7- الولاء قيمة بحد ذاته وذلك عندما تصبح أهداف المنظمة ومصالحها هدفاً من أهداف أعضائها وقيمة من قيمهم بغض النظر عن أهدافهم ومصالحهم الخاصة أو الذاتية<sup>3</sup>.
- 8- الولاء امتثال لما يتوقعه الآخرون وهو حصيلة للضغط الاجتماعي الذي يمارس على أعضاء تنظيم معين خوفاً من عقوبات معنوية في الغالب والعادات والتقاليد الاجتماعية واحترام الأعراف العامة تأثير في الزام الفرد أو مجموعة الأفراد بتجسيد ولائهم للمنظمات التي ينتمون لها وقد يظهر تأثير العوامل الدينية السياسية أو العسكرية في تجسيد هذا النوع أو الشكل من الولاء بصورة أوضح بحيث أن أعضاء هذه المنظمات يستبعدون التفكير بتقليل أو سحب ولائهم خوفاً من العقوبات الاجتماعية المعنوية أو المادية<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 93.

<sup>2</sup> نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2013، ص 426.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 426.

<sup>4</sup> المرجع نفسه، ص 427.

**ثالثاً: مراحل تطور الولاء التنظيمي:**

إن عملية تكوين ونمو وتطور الولاء التنظيمي هي عملية على درجة كبيرة من التعقيد وقد تناول الباحثون هذا الموضوع بالبحث والدراسة للتعرف على مفهومه وتطوره ومراحله ولقد بين بوشنان (Bochanan) في بحثه الخاص أن الولاء التنظيمي للفرد يمر بثلاث مراحل متتالية وهي:

**1- مرحلة التجربة:** وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد يكون الفرد خلالها خاضعاً للإعداد والتدريب والاختبار، ويكون توجهه الأساسي السعي لتأمين قبوله في التنظيم والتعايش مع البيئة الجديدة التي يعمل فيها، وتكيف اتجاهاته بما يتلائم مع اتجاهات التنظيم وإدراك ما يتوقع منه وإظهار مدى خبراته ومهاراته في أدائه<sup>1</sup>.

ويرى بوشنان أن الخبرات التالية تظهر خلال هذه المرحلة وهي:

1- تحديات العمل.

2- تضارب الولاء.

3- وضوح الدور.

4- ظهور الجماعة المتلاحمة.

5- إدراك التوقعات.

6- نمو اتجاهات الجماعة نحو التنظيم.

7- الشعور بالصدمة<sup>2</sup>.

**2- مرحلة العمل والإنجاز:** وتتراوح مدتها بين عامين إلى أربعة أعوام تلي مرحلة التجربة، حيث يسعى الفرد خلالها إلى تأكيد مفهومه للإنجاز وتتصف المرحلة بالخبرات التالية:

1- الأهمية الشخصية.

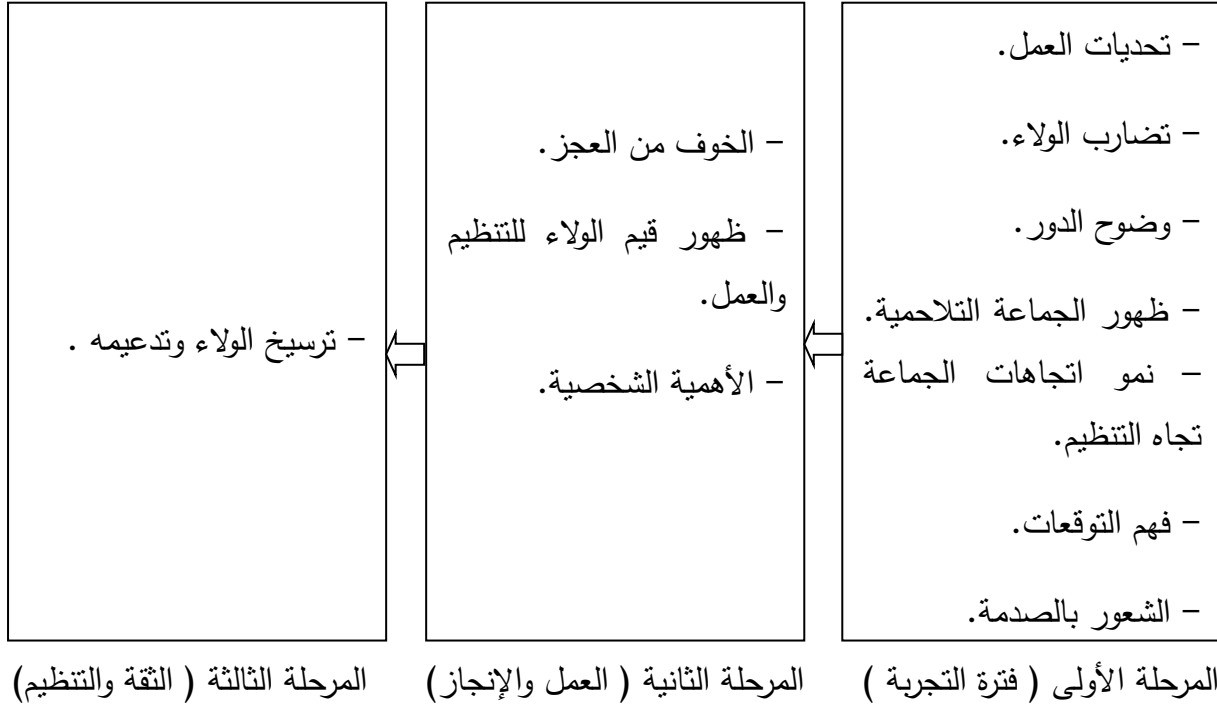
2- التخوف من العجز.

3- وضوح الولاء للتنظيم والعمل.

<sup>1</sup> زيد منير عبودي، التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2006، ص 208.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 208 - 209.

3- مرحلة الثقة بالتنظيم: وتبدأ في السنة الخامسة من التحاق الفرد بالتنظيم وتستمر إلى ما بعد ذلك، حيث تتقوى اتجاهات ولائه التي تكونت في المرحلتين السابقتين وتنتقل إلى مرحلة التكوين إلى مرحلة النضج<sup>1</sup>.



شكل رقم (2) يوضح مراحل تطور الولاء عند بوشنان.

المصدر: زيد منير عبودي، التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2006، ص 208.

وقد بين كل من مودي (Mowdy) وبورتر (Porter) في دراستهما عام 1982 أن تكوين الولاء التنظيمي للعاملين في تنظيمااتهم وتطوره يمر في ثلاث مراحل زمنية متتابعة هي:

1- مرحلة ما قبل العمل: وهي التي تمتاز بالمستويات المختلفة من الخبرات والميول والاستعدادات التي تؤهل الفرد للدخول للعمل في التنظيم، تلك المؤهلات الناجمة عن خصائص الفرد الشخصية وتوقعاته بالنسبة للعمل، ومعرفته للظروف الأخرى التي تحكم قراره بقبول العمل.

2- مرحلة البدء في العمل: وهي التي يكتسب من خلالها الخبرات المتعلقة بعمله وخاصة تلك التي يكتسبها في أشهر عمله الأولى والتي يكون لها دور هام في تطوير اتجاهاته نحو العمل وتنمية ولائه له والانخراط عضواً في التنظيم<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 210.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 210.

3- **مرحلة الترسخ:** وتتأثر بما يكتسبه الفرد من خبرات متلاحقة تدعم ولائه وانخراطه الاجتماعي وتتمكن فيها اتجاهاته وقيمه وأنماط السلوك التي يكتسبها من تفاعله مع المنظمة.

مرحلة ما قبل العمل	مرحلة البدء بالعمل	مرحلة الترسخ
تمتاز بالمستويات المختلفة من الخبرات والميول والاستعدادات التي تؤهل الفرد للدخول للعمل في التنظيم.	يكتسب الفرد خلالها خبرات تتعلق بعمله ويكون لها أثر كبير في تطوير اتجاهاته نحو العمل وتنمية ولائه له.	تترسخ خلالها الاتجاهات والقيم وأنماط السلوك التي اكتسبها الفرد من تفاعله مع المنظمة.

شكل رقم (3) يوضح مراحل تطور الولاء التنظيمي عند مودي وبورتر.

المصدر: زيد منير عبودي، مرجع سبق ذكره، ص 211.

#### رابعاً: أشكال الولاء التنظيمي وأنماطه:

1- **أشكال الولاء التنظيمي:** لقد فرق الباحثين بين اتجاهين من الولاء التنظيمي الأول وقصد به الولاء التنظيمي الاتجاهي، ويشير إلى عملية التطابق بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة.

أما الاتجاه الثاني فقصد به الولاء التنظيمي السلوكي، ويشير إلى الاستثمار المستغرق من جانب الفرد في المؤسسة الذي يجعل سلوكه مرتبطاً بها فإذا رفض الفرد تغيير وظيفته بأخرى أكثر إغراء من ناحية الأجر وظروف العمل، ومعنى هذا أن هناك منافع تعود عليه من ارتباطه بالمؤسسة تجعل من الصعب اتخاذ قرار التغيير أو الانتقال إلى مؤسسة أخرى<sup>1</sup>.

وقد أشار ( Abboit , white and charles , 2005 ) إلى أن الولاء التنظيمي أخذ شكلين

هما:

الولاء قيمة في حد ذاته إذ تتجسد هذه القيمة عندما تصبح أهداف المؤسسة وقيمتها أهداف وقيم لأعضائها بغض النظر عن مصالحهم الذاتية، أما الشكل الآخر فهو الولاء امتثالاً لما يتوقعه الآخرون

<sup>1</sup> أحمد محمد الشيايب، مرجع سبق ذكره، ص 311.

وهذه الالتزام نتيجة الضغط الاجتماعي الذي يمارس على أعضاء مؤسسة معينة خوفا من العقوبات أو تقيدا بالعادات والتقاليد الاجتماعية.

**2- أنماط الولاء التنظيمي:** فقد نصت الرؤية السلوكية على أن هناك ثلاث أنماط تشكل في مجموعها الولاء التنظيمي وقد اتفق الباحثون بأن هذه الأنماط كالتالي<sup>1</sup>:

**1- الولاء العاطفي أو الوجداني أو الانفعالي: ( Affective Commitment )** والذي يشير لارتباط الموظف العاطفي وانغماسه في المؤسسة، والموظفين الذين يتمتعون بالترام عاطفي قوي يستمرون بالعمل في المؤسسة لأن وجودهم نابع من رغبتهم في البقاء.

**2- الولاء المستمر أو الاستمراري:** والذي يشير إلى حالة من الوعي للتكاليف المرتبطة بمغادرة المؤسسة إذ يبقى الموظفون في أعمالهم لأنهم بحاجة له.

**3- الولاء المعياري: ( Normative Commitment )** والذي يعكس شعور الموظف بالحاجة للاستمرار في الوظيفة، وأن سر وجوده بدافع ومنطلق أخلاقي لالتزامه بمبادئ المؤسسة<sup>2</sup>.

#### خامسا: أبعاد الولاء التنظيمي:

تختلف صورة ولاء الأفراد للمنظمات باختلاف القوة الباعثة والمحركة له وعلى العموم، تشير الدراسات إلى أن هناك أبعاد مختلفة للولاء التنظيمي وليس بعد واحد ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الولاء إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد والتي تتلخص فيما يلي:

**1- الولاء الاتجاهي:** ويقصد به العمليات التي من خلالها تتطابق أهداف الفرد مع أهداف وقيم المنظمة وتزداد رغبته في البقاء والاستمرار بها.

**2- الولاء السلوكي:** فيقصد به العمليات التي من خلالها يصبح الفرد مرتبطا بالمنظمة نتيجة لسلوكه السابق فالجهد والوقت الذي قضاه الفرد داخل المنظمة يجعله يتمسك بها وبعضويتها.

**3- الولاء الأدبي:** ويقصد به تبني الفرد لقيم وأهداف المنظمة واعتبارها جزءا من قيمه وأهدافه.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 311.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 312.

4- **الولاء المحسوب:** ويقصد به رغبة الموظف في الاستمرار في العمل بالمنظمة برغم وجود عمل بديل بمنظمة أخرى وبمزايأ أفضل<sup>1</sup>.

كما أن هناك بعض الكتاب ممن كتبوا في أدبيات علم الإدارة أوجدوا عدة أبعاد للولاء التنظيمي، ولكل واحد منهم وجهة النظر الخاصة به، فقد ميز ماير وأن وسميث ( Mayer & Allen & Smith ) بين ثلاثة أبعاد للولاء التنظيمي تعاملت معها هذه الدراسة كمتغير تابع متأثر بالعدالة التنظيمية وهي:

1- **الولاء المؤثر أو العاطفي:** ويتأثر هذه البعد ودرجة إدراك الفرد للخصائص التي تميز مثل الاستقلالية والأهمية والكيان وتنوع المهارات المطلوبة والتغذية الراجعة من الإشراف.

2- **الولاء الأخلاقي ( المعياري ):** وهو الإحساس الذي يتولد لدى الموظف بالالتزام نحو البقاء في التنظيم، ويتعزز هذا الشعور من خلال الدعم الجيد من قبل المنظمة للعاملين.

3- **الولاء المستمر:** و تعتبر درجة ولاء الفرد في هذه الحالة محكومة بالقيمة الاستثمارية و المادية التي يمكن أن يحققها الموظف من خلال استمراره بالبقاء في المنظمة مقارنة مع ما سيفقده إذا ما قرر ترك المنظمة و الالتحاق بأخرى<sup>2</sup>.

### سادسا: العوامل المساعدة والمؤثرة في تنمية الولاء التنظيمي:

1- **السياسات:** ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم وتحقيق التوازن مما يولد الشعور بالرضا والاطمئنان والانتماء ثم الولاء التنظيمي ولقد رتب ماسلو الحاجات كالتالي: ( الحاجات الفسيولوجية - الحاجة إلى الاطمئنان - الحاجة إلى الانتماء - الحاجة إلى الاحترام - الحاجة إلى تحقيق الذات ).

2- **وضوح الأهداف:** كلما كانت الأهداف واضحة كلما كانت عملية إدراك وفهم الافراد للولاء وللمنظمة أكبر فكلما كانت العمليات التنظيمية ووظائف الإدارة واضحة كلما أدى ذلك إلى زيادة الولاء التنظيمي والاخلاص والانتماء للتنظيم<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> محمد أحمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهب، الرضا والولاء الوظيفي، قيم وأخلاقيات الأعمال، ط1، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، عمان، 2011، ص 155.

<sup>2</sup> زاهر عبد الرحيم عاطف، مرجع سبق ذكره، ص 278.

<sup>3</sup> محمد محمود مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 120.



3- العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين: المشاركة هي الاشتراك الفعلي والعقلي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة لتحقيق الأهداف الجماعية ويشترك في المسؤولية عن تحقيق تلك الأهداف.

4- العمل على تحسين المناخ التنظيمي: المناخ التنظيمي هو البيئة الداخلية لمنظمة معينة يتعرف العاملون عليها من تجاربهم ومن خلال أثرها في سلوكهم فتمتع العاملون بمناخ ملائم يعزز الثقة المتبادلة ويرفع الروح المعنوية ويزيد درجة الرضا الوظيفي ويدعم الشعور والانتماء.

5- تطبيق أنظمة مناسبة من الحوافز: يتطلب المناخ الجيد توفير حوافز معنوية ومادية مناسبة تؤدي إلى زيادة الرضا بالتالي زيادة الولاء وارتفاع معدلات الانتاج وتقليل التكاليف<sup>1</sup>.

6- العمل على بناء ثقافة مؤسسية: وذلك بالاهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة تحول ترسيخ معايير أداء متميز لأفرادها وتعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل وإعطائهم دورا كبيرا بالمشاركة في اتخاذ القرارات وبالتالي يترتب عليه زيادة قوة تماسك المنظمة.

7- نمط القيادة: الإدارة الناجحة هي تلك الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي، إنجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة الحوافز، وقد عرفها البعض بأنها ذلك النشاط الذي يمارسه شخص القائد للتأثير في سلوك الآخرين لإجبارهم على التعاون وتحقيق الأهداف، وأيضا هي ذلك الفن في القدرة على التأثير على الأشخاص وتوجيههم بطريق تؤدي إلى الحصول على رضاهم وولائهم وتعانهم للوصول إلى الأهداف<sup>2</sup>.

ونجد أيضا عوامل أخرى تتمثل في :

- 1- عوامل شخصية: وهي العوامل ذات العلاقة بالموظف نفسه، مثل: شخصية الفرد وقدرته على تحمل المسؤولية أو توقعات الفرد للموظف أو ارتباطه النفسي أو المؤسسة أو عوامل تتعلق باختياره للعمل.
- 2- عوامل تنظيمية: وهي العوامل التي تتعلق بالخبرة العملية أو نطاق العمل نفسه كالتحدي والتغذية الراجعة والاستقلالية فضلا عن الإشراف المباشر وتماسك أعضاء جماعة العمل بأهداف المؤسسة ومشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 120 - 121.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 121.

**3- عوامل غير تنظيمية:** وهي عوامل تتركز على مدى توافر فرص عمل بديلة للفرد بعد اختياره لقراره الأول الالتحاق بالمؤسسة، بحيث يكون مستوى الالتزام لدى الموظفين مرتفعا عندما يكون الأجر المتوافر في الفرص البديلة أقل مما يحصل عليه في مؤسسته مما يعطيه تبريرا لاختياره الأول أو حيث يرى أن اختياره مطلق لعدم وجود فرص لاحقة بديلة لتغيير قراره الأول<sup>1</sup>.

كما أن هناك عوامل أخرى تتمثل في:

**1- العوامل المتعلقة بالصفات الشخصية:** ويعني ما يتعلق بالفرد من قدرات ومهارات يمكن قياسها ومعرفتها عن طريق تحليل الخصائص والسمات المميزة لمجتمع العاملين كالفئات العمرية، الحالة التعليمية ومدى الخدمة في المنظمة وسنتدارك في هذا السياق المتغيرات التالية:

**2- العمر:** يعد العمر بين الأبعاد التي يمكن أن تؤثر في ولاء العاملين يتقاضونها وكذلك كونهم أكثر اهتماما في استكشاف وتجربة ما يحيطهم من أعمال في ميادين العمل المختلفة<sup>2</sup>.

**3- الجنس:** إن دور الفرد ومساهمته في المنظمة والموقع الوظيفي يختلف باختلاف جنسه، ففي معظم الدراسات التي أجريت لقياس الولاء التنظيمي تبين أن الولاء التنظيمي يرتبط بعلاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية مع جنس العاملين وأن جنس العامل يحدد درجة ولائه لمنظمتة وأن العاملين الذكور أقل ولاء لمنظماتهم وأكثر ترك للعمل من العاملين النساء.

**4- المؤهل العلمي:** ويعني ذلك التحصيل الدراسي الذي حصل عليه الفرد خلال سنوات دراسته حيث يعد التعليم المستوى الثقافي من العوامل المهمة في تكوين شخصية الفرد ذلك أن الأفراد المتعلمين يكون من السهل التعامل معهم وإدارتهم بالشكل الصحيح والمريح<sup>3</sup>.

**5- الحالة الاجتماعية:** وتعني إذا كان الفرد متزوجا أو أعزب لأن الزواج وما يترتب عليه من مسؤوليات اجتماعية قد يكون عاملا يساعد على استقرار العاملين في المنظمة، عكس ذلك إذا كان الفرد أعزب فليس هناك مسؤولية أسرية أو اجتماعية تقع على كاهله وبالتالي فإن استقراره في عمله يكون مشوبا بالاهتزاز والتردد وبالتالي يضعف الولاء لديه.

**6- مدة الخدمة في المنظمة:** وتعني الفترة الزمنية التي قضاها الفرد في عمله ضمن منظمة ما فنلاحظ أن العاملين في المنظمة يكون ولاؤهم لها بدرجة أقل من العاملين منذ فترة طويلة.

<sup>1</sup> أحمد محمد الشيايب، مرجع سبق ذكره، ص 315.

<sup>2</sup> زاهر عبد الرحيم عاطف، مرجع سبق ذكره، ص 283.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 283.

7- **الحاجة إلى الانجاز:** وهو مستوى الحاجة التي تدفع الفرد للتعبير ذاته والافصاح عن شخصيته وأن يحقق ما لديه من امكانيات ويبيدي ما لديه من آراء وأن يقوم بأعمال نافعة وذات قيمة للآخرين وأن يكون مبدعا ومنتجا<sup>1</sup>.

8- **العوامل المتعلقة بخصائص العمل:** وهي جميع العوامل التي تتعلق بالعمل بحد ذاته ومتطلباته المختلفة من مهارات وقدرات وما يستجد فيها بمرور الزمن وسنتناول المتغيرات التالية ذات العلاقة بخصائص العمل وهي تحديد المهام ودرجة الاستقلالية أثناء العمل والمعلومات المرتدة عن العمل، وتعتبر هذه العوامل من المتغيرات ذات العلاقة بالولاء التنظيمي فلا نستطيع دراسة الفرد وعلاقته بالمنظمة التي يعمل بها دون التعرف على الصفات الخاصة بالعمل أو الوظيفة وتوجه الفرد لإنجاز الأعمال المناطة به على أفضل وجه، وطالما أن الحديث هنا عن العوامل المتعلقة بالعمل فهذا يعني أن يكون هناك ارتباط بين هذه العوامل والبيئة المحيطة بالعمل وما للبيئة من تأثير سواء على العمل أو الفرد والتي بدورها تؤثر في ولاء الفرد لوظيفته ومنظمته<sup>2</sup>.

سوف يتم التطرق إلى ثلاث مواضيع رئيسية لها علاقة قوية بخصائص العمل وعلى التوالي (تحديد المهام، درجة الاستقلالية، والمعلومات المرتدة عن الأداء).

1- **تحديد المهام:** وتعني تعريف وتحديد الأعمال والواجبات المناطة بفرد معين وهو يعبر عن درجة انسجام العمل بحيث تشبع احتياجات العاملين العليا.

2- **درجة الاستقلالية أثناء العمل:** ويقصد بها درجة الحرية والسيطرة الذاتية التي تتاح للفرد في اختيار الطرق والاجراءات التي يتبعها في أداء عمله والسرعة المطلوبة في ذلك.

3- **المعلومة المرتدة عن الأداء :** وعي المعلومات التي تقدم للإدارة والفرد العامل عن مستوى أدائه أثناء العمل وإن وجود مثل هذه المعلومات عن مستوى الأداء تساعد في خلق مناخ إيجابي يشجع على زيادة ارتباط الفرد بعمله ومنظمته<sup>3</sup>.

9- **العوامل المتعلقة بالخصائص التنظيمية:** وهي تلك العوامل المتعلقة بالتنظيم وما يسوده من أوضاع أو علاقات ترتبط بالموظف والوظيفة والتي يمكن للمنظمة السيطرة عليها والحد من تأثيرها أو زيادتها وتكون على درجة من الخطورة والأهمية لجعل العمل أكثر رغبة وجاذبية للعاملين ولتنمية علاقات المودة

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 284.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 284 - 285.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 285.

والتأثير في سلوك وتصرفات واتجاهات الأفراد ويضمن هذا النوع من العوامل والأجر، نمط الاشراف، حرية اختيار جماعة العمل وهذا ما يلي:

**1- الأجر:** هو مقدار ما يستحقه العامل من مكافآت مادية لقاء عمله في المنظمة<sup>1</sup>، حيث أن جميع الأفراد يعملون في المنظمة من أجل حصولهم على عائد مادي يوفر لهم متطلبات المعيشة وهذا العامل يتمثل في مقدار ما يحصل عليه من أجر، فنلاحظ أن الفرد يسعى جاهدا للحصول على عائد مناسب بحيث يفي بمتطلباته ومتطلبات الأفراد الذين يعيد لهم وأن الفرد إذا ما وجد فرقا سلبيا بين احتياجاته.

**2- نمط الاشراف:** ويقصد به أسلوب المشرف و قدرته و كفاءته في العمل والإدارة و مدى توجه الاشراف نحو اهتمام أنماط تسليطه، أو المشاركة وتبادل الرأي في المواقف والمشاكل المختلفة التي تواجه التنظيم فعلى المشرف فعلى المشرف الكفاء و لغرض إحداث التغيير في سلوك الفرد في سبيل زيادة ولاءه لمنظمته.

**10- العوامل الخارجية ( فرص العمل البديلة ):** ويقصد بها مدى توفر فرص عمل أخرى في البيئة الخارجية للمنظمة فنلاحظ أن العاملين يسعون إلى تحسين مستوى معيشتهم واشباع أكبر قدر ممكن من حاجاتهم، فلذلك عند توفر فرص عمل بديلة أفضل من ناحية الأجر وظروف العمل وساعات العمل وغيرها نلاحظ أنهم يحاولون بشكل أو بآخر ترك العمل في منظماتهم التي لا يولونها ولاهتمامهم<sup>2</sup>، عكس ذلك في المنظمات التي يكون فيها ولاء العاملين لمنظماتهم كبير فنراهم لا يتركون عملهم فيها حتى وإن توافرت فرص عمل أفضل في منظمات أخرى إلا إذا وجدت ظروف أخرى تحتمهم على ذلك، ويلاحظ أنه كلما كان عمر الموظف ومدة خدمته قليلة في المنظمة وتوفرت له فرص عمل بديلة في منظمة أخرى فإن الموظف هذا يترك المنظمة ولا يقدم ولاءه لها فحين نرى الموظف الذي يتمتع بعمر ومدة خدمة طويلة نسبيا وتوفرت له فرصة وظيفية بديلة في منظمة أخرى فنراه لا يترك من المنظمة لكونه يولي ولاءه لها، مما سبق يمكن أن نستنتج أن إدراكات الفرد العامل لبدائل السوق المحتملة، تؤثر على القيمة التي ينسبها إلى ارتباطه التنظيمي الحالي وتكون سببا للاختلاف في مستويات الولاء التنظيمي<sup>3</sup>.

### سابعا : قياس الولاء التنظيمي:

إن عملية قياس الولاء تعتبر ظاهرة إدارية واعية وهادفة تجني المنظمة والعاملون من ورائها فوائد كثيرة ومن هذه الفوائد:

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 285.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 286-285.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 286.

1- يقدم قياس الولاء التنظيمي للإدارة مؤشرات دالة على مستوى الأداء الوظيفي وهذا يمكن المنظمة من أن تعمل على تحديد موقعها واتجاهها قياساً إلى فترة سابقة من الوقت وأنها تستخدم أسلوب المقارن لمستوى ولاء العاملين فيها مع منظمات أخرى للفترة أو على مستوى إدارات المنظمة أو فئات العاملين فيها<sup>1</sup>.

2- تدخل في تركيب أبعاد مادية ومعنوية وإنسانية تتمثل في المشاعر والاتجاهات نحو الكثير من الأمور التي لها علاقة بالعاملين والتنظيم على حد سواء لذلك يترتب على الإدارة الجيدة التعرف على المشاعر والأحاسيس والاحتياجات حتى تستطيع قياس ومعرفة ما يتمتع به الأفراد من ولاء لهذه المنظمة.

3- إن قياس الولاء التنظيمي هو بمثابة أداة تشخيصية جيدة تعتمد الإدارة الناجحة على استخدامها لقياس ومعرفة مشكلات المعوقات التي تواجه الأفراد والتنظيم ومن ثم العمل على إيجاد الحلول المناسبة<sup>2</sup>.

4- إن البحوث الإنسانية خاصة المتعلقة ببحث الولاء التنظيمي تعود بالنفع على المنظمة والأفراد، كون الأفراد يتولد عندهم الشعور بالأهمية نتيجة لاهتمام الإدارة بهم مما ينعكس بأثر إيجابي على المنظمة وعلى الأفراد وهذه الآثار الإيجابية تتراوح بين الرغبة في العمل وزيادة الثقة والمصداقية كما تلعب هذه البحوث أهمية في تنمية ودعم أنماط الاتصال الإداري الجيد، وتشجيع الأفراد على التعبير عن آرائهم و مقترحاتهم ونقلها للإدارة.

5- تحقق هذه الأبحاث فائدة كبيرة للمنظمة في العمل من حيث القدرة على إحداث تغييرات في الإدارة وظروف العمل، حيث يعتبر قياس الولاء أداة لتشخيص النقاط التي قد تؤثر في رفع أو خفض ولاء العاملين للتنظيم<sup>3</sup>.

### ثامنا: أسباب ومظاهر ضعف الولاء التنظيمي:

يعود ضعف الولاء التنظيمي لجملة من الاسباب أهمها:

- 1- تقصير الإدارة في فهم مدى اقناع العاملين بأهمية أعمالهم وكونهم أعضاء نافعون في هذا المجتمع.
- 2- عدم وضوح مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب حيث أن عدم وضع الفرد في العمل الذي يتناسب وقدراته وميوله و اتجاهاته ومؤهلاته ينعكس على درجة ولائه.

<sup>1</sup> هاشم حمدي رضا، التدريب الإداري، ط1، دار الرياء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 169.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 169.

<sup>3</sup> محمد محمود مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 123.

3- الشعور بالقلق وعدم الاستقرار: حيث أن شعور الفرد بأن منظمته لا توليه اهتمامها ولا تعمل على رعايته تخلق عنده شعور بعدم الاطمئنان والقلق<sup>1</sup>.

4- فرص الترقى والتقدم: وقوف إدارة المنظمة أمام فرص التقدم والترقية وعدم اتاحتها بصورة عادلة أمام العاملين من شأنها إحداث حالة الاحباط وتحطم الروح المعنوية عندهم.

ومن جانب آخر فإن مظاهر عدم الانتماء والشعور بضعف الولاء التنظيمي في عموم المنظمة يأخذ أشكالاً مختلفة من فرد لآخر ومن جماعة لأخرى، و لكن الجوهر لضعف الولاء واحد لا يتغير ويمكن تثبيت بعض تلك المظاهر<sup>2</sup>:

1- ضعف الميل للعمل والشعور باللامبالاة، وعدم شعور الفرد بقيمة ذلك العمل وضعف الشعور بالاستقرار والاطمئنان.

2- ازدياد ظاهرة الغياب والتمارض وعدم احترام مواعيد العمل وكثرة حوادثه، ضعف علاقات الاحترام بين الرؤساء والمرؤوسين وظهور حالات الاستياء والتذمر وكثرة الشكاوي.

3- تعالي القيادة الإدارية للمنظمة وابتعادها عن العاملين وانخفاض الروح المعنوية بينهم<sup>3</sup>.

### تاسعا : النماذج المفسرة للولاء التنظيمي:

أكدت العديد من الدراسات التي حاولت بحث ظاهرة الولاء التنظيمي بعدم وجود نموذج واحد يفسر ظاهرة الولاء التنظيمي وبالتالي توجد العديد من النماذج المفسرة له ومن هنا تأتي أهمية إيضاح النماذج المختلفة لظاهرة الولاء التنظيمي حسب تطورها تاريخيا على النحو الآتي:

1- **نموذج إتريني:** وجد هذا النموذج على يد إتريني في أوائل الستينات وتحديدا عام (1961) إذ يعد من النماذج الرائدة حول موضوع الولاء التنظيمي، حيث يرى أن السلطة التي تمتلكها المنظمة على حساب الفرد هي نابعة من طبيعة اندماج الفرد في المنظمة وهذا الاندماج الذي يسميه أي الولاء يمكن أن يتخذ أشكالا ثلاثة وهي:

<sup>1</sup> شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 282.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 282.

<sup>3</sup> محمد صلاح أبو العلا، ضغوط العمل وأثرها على الولاء، دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة، ص

**1- الولاء المعنوي:** ويمثل الاندماج الحقيقي بين الفرد ومنظّمته والنابع من قناعة الفرد بأهداف وقيم المنظمة التي يعمل بها<sup>1</sup>.

**2- الولاء القائم على حساب المزايا المتبادلة:** هو أقل درجة من حيث اندماج الفرد مع منظّمته، وهو يتحدد بمقدار ما تستطيع المنظمة أن تلبّيه من حاجات الأفراد.

**3- الولاء الاغترابي:** وهو يمثل الجانب السلبي في علاقة الموظف مع المنظمة التي يعمل بها فاندماج الفرد مع المنظمة غالباً ما يكون خارجاً عن إرادته وذلك نظراً لطبيعة القيود التي تفرضها المنظمة على الفرد.

**2- نموذج ستيرز:** يفسر هذا النموذج الولاء التنظيمي على أساس أن الخصائص الشخصية وخصائص العمل وخبرات العمل تتفاعل مع كمدخلات، وتكون ميل الفرد للاندماج بمنظّمته ومشاركته لها واعتقاده القوي بأهدافها وقيمها وقبول هذه الأهداف والعمل على تحقيقها<sup>2</sup>.

وقد بين ستيرز في نمودجه العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي وهي: الخصائص الشخصية، والحاجة للإنجاز والتعلم والعمر وتحديد الدور وخصائص العمل، والرضا عن العمل والتحمدي في العمل وفرصة التفاعلات الاجتماعية، والتغذية الراجعة وخبرات العمل وطبيعة ونوعية خبرات العمل لدى العاملين في المنظمة واتجاهات العاملين نحو المنظمة وأهمية الشخص بالنسبة للمنظمة والولاء التنظيمي والرغبة والميل للبقاء في المنظمة وانخفاض نسبة دوران العمل والميل للتبرع بالعمل طواعية لتحقيق أهداف المنظمة والميل لبذل الجهد لتحقيق انجاز أكبر<sup>3</sup>.

**3- نموذج ستاو وسلانيك:** يفسر هذا النموذج الولاء التنظيمي من خلال التفريق بين نوعين من الولاء ( الولاء الموقفي أو الولاء السلوكي ) لكن هذه التفرقة بين النوعين لا يعني تميز أي منهما عن الآخر في تفسير الولاء، فكل منهما يؤثر على الآخر ويمثل النوع الأول ( الولاء الموقفي ) وجهة نظر علماء السلوك التنظيمي، ويتضمن هذا الولاء العوامل التنظيمية والشخصية، مثل السمات الشخصية، وخصائص الدور الوظيفي، والخصائص التنظيمية وخبرات العمل وبالمقابل فإن مستوى الولاء الناجم عن هذه الخصائص يحدد سلوكيات الأفراد في المنظمة من حيث التسرب الوظيفي والحضور والغياب والجهود

<sup>1</sup> أحمد محمد الشيايب، مرجع سبق ذكره، ص 318.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 319.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 320.

التي تبدل في العمل ومقدار المساندة<sup>1</sup>، التي يقدمها الأفراد لمنظماتهم أما النوع الآخر فهو (الولاء السلوكي) وهو ما يمثل وجهة نظر علماء النفس الاجتماعي وتقوم فكرة هذا الولاء على

نظرية الأخذ و العطاء ل "بيكر" والتي تقوم على حقيقة مفادها أن السلوك الفردي وبالذات الخبرات الماضية تحدد السلوك الحالي داخل المنظمات فحصولهم على بعض المزايا والمكافآت في الماضي يترتب عليه السلوك الحالي.

**4- نموذج سيتفنز وزملائه:** قسم سيتفنز وزملائه الولاء التنظيمي إلى اتجاهين نظريين أساسيين وهما:

**1- الاتجاه التبادلي:** يفسر هذا الاتجاه الولاء التنظيمي من خلال العلاقة التبادلية بين الموظف والمنظمة فهو يركز على مخرجات الولاء التنظيمي كعمليات مساهمة متبادلة بين المنظمة والعاملين، ومع الأخذ بعين الاعتبار لعضوية الفرد كمحدد أساسي لما يستحقه الموظف من المزايا والمنافع من خلال العملية التبادلية بين الفرد والمنظمة<sup>2</sup>، ويسير هذا النموذج جنباً إلى جنب مع نظرية التوازن التنظيمي ل "هربرت سايمون" التي تقوم على افتراض أن اسهامات الفرد في نشاطات المنظمة تكون بقدر توقعاته للعوائد المترتبة له ودرجة اشباعها لحاجاته ودوافعه فدوافع العاملين للانضمام للمنظمة وقبولهم للسلطة فيها وانتمائهم لها، ناجم عن اقتناع الفرد بأن هذا الانضمام والمساهمة في انجاز أهدافها سيسهم في تحقيق أهدافه الفردية.

**2- الاتجاه النفسي:** يغطي هذا الاتجاه أبعاد أكثر شمولية للانتماء من الاتجاه التبادلي إذ يفسر هذا الاتجاه الولاء التنظيمي على أنه نشاط زائد وتوجه إيجابي للفرد اتجاه المنظمة وجهد مميز يبدله الفرد لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافه<sup>3</sup>، وكذلك رغبة قوية في البقاء عضواً فيها ومن منظور النموذج النفسي يعتبر الولاء التنظيمي هو التوافق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة وعليه فإن العاملين الذين يؤمنون بأهداف المنظمة يشعرون بالولاء لها ويظهرون رغبة قوية في العمل فيها وإيمان كبير في قيم المنظمة وأهدافها.

**5- نموذج كانتر:** يرى هذا النموذج أن هناك ثلاث ولاءات (الولاء المستديم، الولاء تلاحمي، الولاء الرقابي) وهذه الأنواع الثلاثة مترابطة فيما بينها بمعنى أنها قد توجد في منظمة واحدة في وقت واحد

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 320. 321.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 321.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 322.



وترى أن هذه الأنواع من الولاء نابعة من متطلبات السلوك المختلفة التي تفرضها المنظمات على أعضائها وهي :

**1- الولاء المستديم:** ويشير إلى المدى الذي يستطيع فيه الأفراد التضحية بالكثير من جهودهم وطاقتهم مقابل بقاء المنظمات التي يعملون بها لذا، فإن هؤلاء الأفراد يعتبرون أنفسهم جزءاً من منظماتهم وبالتالي فإنهم يجدون صعوبة في الانسحاب منها أو تركها<sup>1</sup>.

**2- الولاء التلاحمي:** ويتمثل في العلاقة السيكولوجية الاجتماعية التي تنشأ بين الفرد ومنظمته والتي يتم تنميتها وتعزيزها من خلال المناسبات الاجتماعية التي تقيمها المنظمات.

**3- الولاء الرقابي:** وينشأ هذا الولاء عندما يعتقد الموظف أن المعايير والقيم الموجودة في المنظمة تمثل دليلاً لتوجيه سلوك الأفراد في المنظمة<sup>2</sup>.

**6- نموذج ألين وماير:** ويعرف بالنموذج ثلاثي العناصر للولاء حيث يميز بين ثلاثة عناصر على النحو التالي:

**1- الولاء العاطفي:** يحدد هذا المكون درجة اندماج الفرد مع المنظمة وارتباطه بعلاقات اجتماعية تعكس التضامن الاجتماعي والذي يعبر عن الارتباط الوجداني بالمنظمة ويتأثر بمدى إدراكه للخصائص المميزة لعمله من استقلالية وتنوع في المهارات، كما يتأثر بدرجة إحساس الموظف بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح بالمشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات سواء ما تعلق منها بالعمل أو بالعامل<sup>3</sup>.

**2- الولاء المستمر:** ويعبر عن إدراك الموظف لحساب الربح والخسارة لاستمراره في المنظمة استناداً إلى افتراض أن الولاء التنظيمي يعبر عن تراكمات المصالح المشتركة بين الفرد والمنظمة أكثر من كونه عملية عاطفية أو التزام أخلاقي، ويلاحظ أن تقييم الموظف لاستمراره في المنظمة يتأثر بالخبرة الوظيفية والتقدم في العمر.

**3- الولاء المعياري:** ويعبر عن إحساس العاملين بالالتزام الأدبي بالبقاء في المنظمة وغالباً ما يكون المصدر الأساسي لهذا الإحساس نابعا من القيم التي اكتسبها الفرد قبل التحاقه بالتنظيم<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> محمد صلاح أبو العلا، مرجع سبق ذكره، ص 41.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 42.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 45.

<sup>4</sup> خلف سليمان الرواشدة، مرجع سبق ذكره، ص 89-90.

### خلاصة الفصل:

تبين من خلال الفصل أن الولاء التنظيمي يكمن في مدى الانسجام الذي يوليه الفرد اتجاه المنظمة، وقيمها، وأهدافها ورغبته في البقاء فيها من أجل تحقيق أداء عال وفعال حيث تسعى المؤسسة للوصول إلى ولائهم وانتمائهم لها وذلك من خلال قياس الولاء التنظيمي للتعرف على نقاط القوة والعمل على معالجة نقاط الضعف وذلك لضمان استمرارية القوى العاملة بها.

**تمهيد:**

تعددت نظريات التنظيم في تحليل الظواهر التنظيمية على اختلافها، ذلك بتعدد الاتجاهات الفكرية والايديولوجية التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي، وأهم الأفكار والمبادئ التي جاءت بها من خلال البحث والدراسة حيث تشكل النظريات التي جاء بها المفكرون والإداريون الإطار المرجعي، ويقتصر هدفها على فهم الظواهر التنظيمية وتفسيرها وإيجاد أهم السبل لتحقيق أهداف المؤسسات وفي هذا الفصل سوف نقوم باستعراض بعض النظريات من خلال تسلسلها الزمني بدءاً بالنظريات الكلاسيكية إلى النظريات النيوكلاسيكية وأخيراً النظريات الحديثة.

## أولا : النظريات الكلاسيكية:

## 1- الإدارة العلمية ( لفردريك تايلور ):

بدأت حركة الإدارة العلمية مع بداية القرن الماضي ومازال تأثيرها حتى الوقت الحالي، ومن أهم أعلامها المهندس فردريك تايلور Taylor.F الملقب بأبي الإدارة العلمية الرائد الأول لحركة الإدارة العلمية، ولد سنة 1856 م وتوفي سنة 1915 م من عائلة عتيقة في أمريكا، حيث بدأ سنة 1870 العمل في مصنع للحديد كمتهم ثم تدرج في المناصب إلى غاية أن أصبح رئيس عمال ثم مهندس في مصانع الصلب في الولايات المتحدة الأمريكية<sup>1</sup>، كما كان يعتبر أحد رجال الانتاج والإدارة لأنه كان يهتم أساسا وهو كمستشار إداري بكيفية الحصول على انتاجية عالية في الصناعات الحديدية، وقام بتوسيع هذا الهدف عن طريق إدخاله ما أصبح يعرف ب دراسة العمل، كان يلاحظ أنه يغلب على هذه الأعمال طابع التكرار والروتين، وأنها لا تحتاج إلى بذل مجهود ذهني كبير من العامل الذي يقوم به كل العمال دون النظر إلى مستوياتهم<sup>2</sup>.

أكد تايلور أنه على الإدارة وحدها الاطلاع والمسؤولية في اتخاذ القرارات حول كيفية إنجاز العمل وعلى العامل الطاعة والأوامر كما هي دون أدنى تدخل منه، لأنه يتم التخطيط لعملية العمل من قبل الإدارة بعيدا عن العمال وقد حددت هذه الإدارة وظيفة كل فرد دون التدخل في وظائف الآخرين، وقد حددت هذه الحركة خصائصها الجوهرية في:

1- تقسيم العمل الذي ينظر إليه على أن يقوم بوظيفة هامة في مجال التخصص داخل البناءات التنظيمية وتحديد نشاطاتها<sup>3</sup>.

2- ترتيب العمليات الوظيفية قصد توصيل الأوامر وتسهيل المهام الداخلية وتحديد المسؤوليات الوظيفية

3- البناء التنظيمي الذي يعتبر نسقا أو نمطا معيننا من الوظائف، بل يتميز ذلك البناء ببناءات فرعية لها دورها الوظيفي الهام.

4- الضبط الذي يمثل وظيفة أساسية يقوم بعملية التنسيق بين الرؤساء والمرؤوسين، حيث تتعدد المهام الإشرافية والتنفيذية والمراقبة والمتابعة داخل البناءات التنظيمية<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> لوكيا الهاشمي، نظريات المنظمة، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر، ص 37.

<sup>2</sup> عبد الغفور بونس، نظريات التنظيم والإدارة، الكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1997، ص 41.

<sup>3</sup> رايح كعباش، مرجع سبق ذكره، ص 102.

<sup>4</sup> عبد الله عبد الرحمن، علم الاجتماع التنظيم، ط2، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 305 - 306.

وقد افترض **فردريك تايلور**، أن الأفراد غير قادرين على تخطيط وتنظيم العمل، ومن خلال متابعته لأداء العاملين توصل إلى أن الكثير منهم ينجزون أعمالهم بطريقة غير سلمية مما يؤدي إلى ضياع الكثير من الجهد والوقت، وأنه يمكن القضاء على هذه المشكلة من خلال مساعدة المشرفين للعاملين على أداء العمل بطريقة أفضل وفق خطوات مرسومة<sup>1</sup>.

وقد قدم تايلور مبادئ التي تمثل واجبات الإدارة في المصنع والتي ينبغي أن تستخدمها الإدارة لتحقيق الفعالية الانتاجية في العمل، وتتمثل هذه المبادئ في:

- 1- وضع أساس علمي للعمل، واستبدال الأساليب القديمة والتقليدية للعمل بأساليب حديثة واستخدام البحث العلمي في تحليل كل عنصر من عناصر العمل.
- 2- اختيار العمال على أساس علمي ثم تدريبهم وتعليمهم.
- 3- التعاون بين العمال والإدارة للعمل على استخدام الأسلوب العلمي المتطور في تنظيم العمل.
- 4- تقسيم العمل والمسؤولية بين الإدارة والعمال<sup>2</sup>.

وقد اهتم **تايلور** بالأداء المنظم للعمل وفق طرائق محددة، ومن بين التقنيات التي طورها لتحسين انتاجية الأفراد في عملهم، هي الدراسة المنهجية للعمل، وذلك بتقسيم الطريقة الأسرع والأكفأ وذات الفعالية الأكبر لإنجاز العمل بالقطعة، فربط الأجر المباشر لأي فرد بالمنتج النهائي أو بمعايير أدائه للعمل<sup>3</sup>، وهذا لا يتحقق إلا في ظروف فيزيقية معينة ، لذلك عمل تايلور على تحسين الإضاءة والتهوية والرطوبة وغيرها، وبذلك يصبح للعمال حوافز لإنتاج أكبر قدر ممكن من السلع وفي وقت محدد وحسب جهودهم وإمكاناتهم، ذلك أن توفير هذه الشروط في العمل حسبه يزيد من رضا العاملين والتزامهم التنظيمي ويشجعهم أكثر على بدل المزيد من الجهد في تأدية الأعمال<sup>4</sup>.

وقد كان الهدف من وراء تطبيق نظام الحوافز رفع مستوى الأداء وبالتالي زيادة الربح والذي يعتبر الهدف الرئيسي للمؤسسة، ومضاعفة الجهد يؤدي إلى تخفيض سعر التكلفة وبالتالي سعر البيع وهذا يعود إلى العامل بزيادة أجره.

<sup>1</sup> عبد الرزاق رحاحلة، زكريا أحمد العزام، السلوك التنظيمي في المنظمات، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 26.

<sup>2</sup> سعد عبد مرسي بدر، الإيديولوجيا ونظرية التعليم مدخل نقدي، دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2008، ص 126.

<sup>3</sup> علي عباس، أساسيات علم الإدارة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة، عمان، 2004، ص 48 - 49.

<sup>4</sup> رايح كعباش، مرجع سبق ذكره، ص 101.

كما اهتمت هذه النظرية أيضا بعنصر التدريب الذي يعتبر كمتغير أساسي في تنمية الموارد البشرية وذلك نظرا للدور الذي يلعبه في تحسين أداء العمال حيث إذا ما درب العامل على طريقة الأداء الصحيحة فلا شك أن ذلك يقضي على البطء في العمل، كما قام بتقسيم مكونات العمل إلى مجموعات من الحركات وحساب الزمن اللازم لأدائها<sup>1</sup>.

وقد تمركزت فكرة تايلور في تحسين العلاقة بين الإدارة والعامل، وبين الانتاجية ونجاح المؤسسة، ذلك أن التنظيم الجيد يعمل على الحصول على انتاجية عالية، وقد تبين ان الأساليب العلمية والبحث العلمي تساعد على نجاح العاملين والرؤساء وذلك من خلال تقسيم العمل ووضع كل فرد في المكان المخصص له وتبسيط العمل والتخلص من الحركات الزائدة وتحديد الوقت اللازم للمهام من خلال دراسته للحركة والزمن، إضافة إلى دور الإدارة في التخطيط والتسيير لعملية العمل من شأنه أن يمهد إلى تعزيز التزام كل عامل اتجاه عمله، ومن خلال المبادئ التي جاء بها تايلور والتي يمكنها أن تخلق نوعا من التحفيز وتعمل على زيادة الولاء لدى العاملين، من خلال تحديد الأجر وربطه بالمنتج النهائي، والحوافز المادية، إضافة إلى عنصر التدريب والتعليم الذي له دور في التحسين من أداء العامل، وكذا تقسيم العمل والمسؤوليات بين الإدارة والعمال، هيكل تنظيمي واضح، مسؤوليات واضحة... إلخ ومن شأن ذلك خلق رضا لدى العاملين في المؤسسة.

ومن خلال ما سبق وبناء على ما تطرقت إليه فيما يتعلق وموضوعنا يمكن القول أنه، بالرغم مما قدمه تايلور وبالرغم من النجاح الذي حققته نظرية الإدارة من اسهامات واهتمامها بالطرق والأدوات العلمية ( لتحديد أساليب أداء العمل، ووضع المبادئ الخاصة، بدراسة الحركة والزمن، وتخطيط مكان العمل، وطرق الأجور ) إلا أنها أهملت العمل الفرقي ( الجماعي ) والاعتماد على التقسيم الفردي للعمل، كذلك أغفل التعاون داخل التنظيم، وركز على الحوافز المادية فقط ، وأهمل الحوافز المعنوية التي تدفع إلى تحقيق وضمان الاستقرار والرضا الوظيفي، كما أهملت العلاقات الإنسانية والاجتماعية للعاملين وقيدت حرية الفرد .

<sup>1</sup> صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة ، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 16.

2- نظرية التقسيم الإداري ( لهنري فايول ): ( العملية الإدارية ) يعتبر هنري فايول Henri Fayol من المفكرين الذين قدموا الكثير من الاسهامات المميزة في مجال الفكر الإداري وقد بدأ نجم فايول في البروز و البزوغ حين قدم أكثر أعماله أهمية عام 1916 تمثل في كتابه المشهور بعنوان :

" General and Industrial Management " " الإدارة الصناعية والعامة " والتي ترجع إلى الانجليزية عام 1930 ، وفيه قام فايول بتضمن نظريته الشاملة لمفهوم الإدارة من مختلف الجوانب المتعلقة بالتخطيط التنظيم والتنفيذ<sup>1</sup>.

وتختلف مدرسة العملية الإدارية عن الإدارة العلمية من ناحية جوهر اهتمامها وهو تحليل العمل اليدوي ودراسة الزمن والحركة في المدرسة الكلاسيكية وتحليل وظائف الإدارة في مدرسة العمليات الإدارية بمعنى آخر أن اهتمام تايلور كان منصبا على الإدارة العليا فقد كان ينظر إلى الإدارة من التنظيم إلى أسفله<sup>2</sup>.

ونظرة فايول إلى الإدارة من هذه الزاوية تعود إلى طبيعة عمله، فقد بدأ حياته كمهندس متخرج وشغل مناصب إدارية عالية، منها على وجه الخصوص منصب المدير العام لمدة ثلاثون سنة ( 1888 - 1819 ) على عكس تايلور الذي بدأ حياته المهنية كعامل صناعي<sup>3</sup>.

كما قسم فايول على أوجه نشاط المنشأة الصناعية إلى ستة مجموعات والتي يجب أن تتوافر في أي منشأة وهي:

- 1- النشاط الفني: الخاص بالإنتاج والتصنيع والتحويل.
- 2- النشاط التجاري: الخاص بالشراء والبيع والمبادلة.
- 3- النشاط المالي: الخاص بالبحث عن الأموال والاستخدام الأمثل لها.
- 4- النشاط الأمني: الخاص بحماية الأشخاص وممتلكات المشروع.
- 5- النشاط المحاسبي: بالجرد وحسابات الخسائر والأرباح والتكاليف.
- 6- النشاط الإداري: الخاص بالتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق، والرقابة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> عمر محمد خلف، أساسيات الإدارة في الاقتصاد والتنظيمات التربوية، دار السلاسل ، الكويت، 1986، ص 74.

<sup>2</sup> حمدي فؤاد علي، التنظيم والإدارة الحديثة، دار النهضة العربية، بيروت، 1981، ص 33.

<sup>3</sup> عمر محمد خلف، المرجع السابق، ص 55.

<sup>4</sup> علاء الدين عبد الغني، مرجع سبق ذكره، ص 85.

كما صاغ فايول 14 مبدأ لتوفير التوجيه والإرشاد للمديرين وتحقيق فعالية الإدارة، تحديد وتوضيح طبيعة العلاقات التي ينبغي أن تعتمد عليها المستويات الإدارية المختلفة عند القيام بالعمل، كما أكد أن المبادئ التي أوردتها مرنة ولا تتصف بالجمود وأن الإداري يستطيع أن يكيفها وفق الموقف الذي يستخدمها فيه والظروف المصاحبة لتطبيقها وتتمثل هذه المبادئ في:

- 1- مبدأ تقسيم العمل.
- 2- مبدأ السلطة والمسؤولية<sup>1</sup>.
- 3- مبدأ النظام والانضباط .
- 4- مبدأ وحدة الأمر أو الرئاسة<sup>2</sup>.
- 5- مبدأ وحدة التوجيه.
- 6- مبدأ خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة.
- 7- مبدأ المكافأة والتعويض.
- 8- مبدأ تدرج السلطة.
- 9- مبدأ الترتيب والتنظيم.
- 10- مبدأ المساواة والعدل<sup>3</sup>.
- 11- مبدأ المركزية.
- 12- مبدأ المبادأة.
- 13- مبدأ الاستقرار الوظيفي.
- 14- مبدأ روح الجماعة ( روح الفريق والتعاون )<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> عمار بوحوش، نظريات الإدارة العامة، جمعية علماء المطابع التعاونية، عمان، الأردن، 198، ص ص 22 - 24.

<sup>2</sup> حمدي فؤاد علي، مرجع سبق ذكره، ص 35.

<sup>3</sup> علي الشرقاوي، إدارة الأعمال، الوظائف والممارسات الإدارية، دار النهضة العربية، بيروت، ص 64.

<sup>4</sup> ناجي السيد عبده، الرقابة على الأداء من الناحية العلمية والعملية، دار الفكر العربي، القاهرة، ص 153.



ولقد قام فايول بتحديد خمسة قواعد أو واجبات للمدير وهي: التخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق والرقابة<sup>1</sup>.

من خلال المبادئ التي قدمها فايول، يمكنها خلق روح الجماعة والتوازن والتعاون بين العمال، واستقرار العامل في عمله، كذلك مبدأ مكافأة الأفراد وتعويضهم، ووضع نظام للحوافز، كذلك مبدأ تقسيم العمل و الذي يقوم على تقسيم الأعمال والمهام حسب التخصص وحسب قدرات الفرد، مما يدفع بالعمال إلى الإبداع و الالتزام بأداء عملهم، كما أن الولاء التنظيمي حسيبه أمر ضروري في المنظمة لرفع الأداء وبالتالي زيادة الانتاجية و تحقيق أهداف المؤسسة وذلك من خلال التزام وتقييد كل فرد بالقوانين والأوامر ووجود العدل والمساواة بين العمال، وهذا يؤدي إلى ولاء العاملين.

وبالرغم من الأفكار والمبادئ التي جاءت بها هذه النظرية إلا أنها تعرضت للعديد من الانتقادات، كونها تتسم بالجمود والروتين، وأنها اهتمت بالعاملين فقط ( بصفة عامة ) داخل التنظيم.

### 3- النظرية البيروقراطية:

يمثل فيها النموذج المثالي البيروقراطي منطقاً للدراسات الإدارية والتنظيمية، ومصطلح البيروقراطية يتكون من كلمتين مركبتين هما BUREAU بمعنى المكتب، والثاني CRACY وهي مشتقة من الأصل الإغريقي KRACIA، أي القوة، بحيث تدل البيروقراطية في مجموعها على قوة المكتب أو سلطة المكتب<sup>2</sup>.

وتعد البيروقراطية إحدى الظواهر التنظيمية في المجتمعات الصناعية التي أثارت النقاش حول قدرتها على تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة، ويعد العلامة الألماني ماكس فيبر أول من استخدم هذا المصطلح، محددًا من خلاله مواصفات المنظمة المثالية أو " النموذجية ".

ويعني مفهوم البيروقراطية لدى فيبر ذلك التنظيم الضخم في المجتمع السياسي المعقد والمحتضر الذي يوجد لتحقيق أهداف الدولة<sup>3</sup>، أو المجتمع المثالي أو نموذج التنظيم العلمي، الذي يقوم على مبادئ:

**1- تقسيم العمل:** حيث يتم تحديد سلطة ومسؤولية كل فرد بوضوح وهي سلطة مشروعة بحكم أنها واجبات رسمية<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> وليام روث، نظرية الإدارة ترجمة عبد الحكيم الحزامي، ط1، دار الأترك، مص، 2001، ص 39 .

<sup>2</sup> عبد الرزاق جلبي دراسات في علم الاجتماع الصناعي، ط2، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1981، ص 232.

<sup>3</sup> نور الدين تاويريرت، مدخل إلى علم النفس العمل والتنظيم، مطبوعة بيداغوجية، جامعة بسكرة، 2005، ص 102.

<sup>4</sup> حسين حريم، إدارة المنظمات، منظور كلي، ط2، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 24.

2- التوزيع الهرمي للسلطة: حيث يتم تنظيم المكاتب أو الوظائف في شكل سلم هرمي للسلطة، مما ينتج عن ذلك سلسلة الأوامر، بمعنى توزع السلطة اللازمة في شكل هرمي لإعطاء الأوامر بتنفيذ الواجبات المحددة بشكل رسمي ثابت ووفقاً لقواعد واضحة ومحددة<sup>1</sup>.

3- تعيين و توظيف الأفراد على أساس قدراتهم و مؤهلاتهم الفنية: وذلك عن طريق الامتحانات الرسمية واستناداً للتعليم والتدريب، بحيث تسود العلاقات الموضوعية بين جميع أعضاء المنظمة ووجود عدالة ومساواة فيما بينهم في مجال العمل وكذلك الشخصية في العمل، إضافة إلى عدم التحيز بين العاملين<sup>2</sup>.

4- الترقية على أساس الأقدمية وحسن الأداء: حيث يتم ترقية العاملين على أساس الأقدمية وموضوعية بين العاملين ، إضافة إلى ترفيتهم على أساس حسن أدائهم من خلال عملية تقييم الأداء الذي يساعد بطريقة موضوعية على معرفة الأداء الحسن والكفاء ليتم ترفيته، وعلى العاملين التقيد بهذه القوانين أثناء تأديتهم لمهامهم<sup>3</sup>.

ومن أهم خصائص النظرية البيروقراطية نجد ما يلي:

1- تسلسل سلطوي دقيق يتمثل في وجود مستويات إدارية متفاوتة في التنظيم بحيث يتبع كل مستوى للمستوى الأعلى، ويتوقف عدد المستويات التنظيمية على حجم التنظيم ونطاق الإشراف فيه.

2- تقسيم العمل والتخصص الوظيفي.

3- نظام من القواعد يغطي حقوق شاغل الوظيفة وواجباته.

4- نظام من الإجراءات لمواجهة أوضاع العمل<sup>4</sup>.

5- اللادائية في العلاقات بين العاملين داخل التنظيمات.

6- الفصل بين الحياة الشخصية والوظيفة للموظف<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> محمد علي سالم، نظرية التنظيم، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 60.

<sup>2</sup> حسين حريم، إدارة المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص 24.

<sup>3</sup> منير بن أحمد بن دريدي، استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، دار الابتكار للنشر والتوزيع، عمان، 2013 ص 56.

<sup>4</sup> أيمن عوده المعاني، الإدارة العامة الحديثة، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 39.

<sup>5</sup> المرجع نفسه، ص 39.

7- نظام السجلات تقوم المؤسسات البيروقراطية على تدوين الأهداف والقرارات والوقائع في سجلات وقيود وتقارير يتم حفظها في ملفات خاصة بها ويجمع البيروقراطيون المعلومات التي يحتاجونها للقيام بأعمالهم، و يعملون على تنظيمها وتدقيقها وترتيبها مما يشكل مصدرا هاما للقوة البيروقراطية.

8- تؤدي المنظمة البيروقراطية إلى تحقيق الأمن الوظيفي لأفرادها من خلال التقاعد وزيادة الرواتب والعمل على إيجاد إجراءات ثابتة للترقية والتقدم المهني ويأتي ذلك من خلال زيادة حماس الأفراد وإخلاصهم ورفع كفاءتهم المهنية وخلق سبل الرقابة والأداء واستخدام الأساليب العقلانية في زيادة الانتاج<sup>1</sup>.

ومن خلال المبادئ والخصائص التي جدها ماكس فيبر تتضح متغيرات ومؤشرات الثقافة التنظيمية من خلال تقسيم العمل وتنظيم المهام وتوزيعها بوضوح على العاملين بحيث يجعلهم على معرفة تامة بمهامهم المتخصصة، وكذلك وضع الإجراءات والقواعد لتغطية حقوق صاحب الوظيفة ومعالجة الأوضاع، إضافة إلى التسلسل الهرمي للسلطة وتوظيف الأفراد على أساس القدرات والمؤهلات، من خلال التعليم والتدريب، كما وتبين الثقافة التنظيمية في اللاذاتية في العلاقات بين العاملين وعدم الخلط بين الحياة الشخصية الخاصة وبين عملهم، كما ركز ماكس فيبر على زيادة الرواتب واستخدام الأساليب العقلانية في زيادة الانتاج ورفع كفاءتهم، وهذا يولد لديهم الإحساس بالانتماء للمؤسسة وتعزيز الولاء التنظيمي والرغبة في البقاء في المؤسسة وعدم التفكير في تغييرها والعمل على تحقيق أهدافها.

وبالرغم مما قدمته هذه النظرية، إلا أنها أهملت الجوانب الإنسانية والاجتماعية والفكرية للفرد العامل والعلاقات غير الرسمية واعتبرته كآلة، كما ركز بصورة كبيرة على الرقابة والإشراف مع إهمال الأهداف الأساسية، وأهمل الجانب النفسي للموظفين وهذا كله قد يؤدي إلى انخفاض الكفاءة بدلا من ارتفاعها.

## ثانيا: النظريات النيوكلاسيكية:

### 1- نظرية العلاقات الإنسانية:

لقد نمت اتجاه أو حركة العلاقات الإنسانية وتطور كرد فعل للأسلوب الكلاسيكي في النظر إلى التنظيم، ونجد أن حركة العلاقات الإنسانية كانت بمثابة دعوى إلى تصحيح المفاهيم والمبادئ التي رسخت في الأذهان وأثرت على التطبيق نتيجة لانتشار النظرية الكلاسيكية<sup>2</sup>، وتكمن أهمية هذه النظرية في محاولتها للسعي للتركيز على دور العلاقات الإنسانية وعلاقتها بزيادة الانتاجية وتحقيق الإشباع

<sup>1</sup> حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، ط2، دار حامد للنشر، 2009، ص 38.

<sup>2</sup> علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، ط2، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980، ص 81.

الوظيفي المهني داخل هذه المؤسسات والاهتمام بالروح المعنوية والعمل كفريق موحد في التنظيمات الصناعية<sup>1</sup>، حيث تعترف بأهمية الإنسان لأي منظمة انسجاماً مع المعنى الشائع للإدارة بأنها إنجاز الأعمال عن طريق الناس كما تركز على العاملين وعلاقاتهم الشخصية فيما بينهم وعلاقاتهم مع رؤسائهم وعلى الدوافع والحوافز، ديناميكية الجماعة والمبادرات الفردية وأهمية الدور الذي يلعبه الأفراد في نجاح أو فشل التنظيم<sup>2</sup>.

ويعتبر إلتون مايو هو رائد نظرية العلاقات الإنسانية وقد وضع نظريته هذه من خلال خبراته ودراساته وممارساته الإدارية في شركة وستون الكترينك ( **Westen Electric** ) في الولايات المتحدة، ونفذ مع مجموعة من زملائه سلسلة أبحاث عرفت فيما بعد بسلسلة دراسات هاوثورن الشهيرة وذلك بهدف تقييم الاتجاهات والردود النفسية التي يلاحظونها على العمال في مختلف المواقف أثناء العمل، كما اهتمت هذه الحركة بدور العلاقات الإنسانية وأهميتها في السلوك التنظيمي<sup>3</sup>.

وقد اكتشف كل من إلتون مايو و ثليسبرغز وديكسون أن:

- 1- كمية العمل التي يؤديها العامل لا تتحدد تبعاً لطاقته الفيزيولوجية وإنما تتحدد تبعاً لطاقته الاجتماعية.
- 2- أن المكافآت والحوافز الاقتصادية تلعب دوراً رئيسياً في تحفيز العمال في التنظيم وشعورهم بالرضا.
- 3- أن التخصص الدقيق في الأعمال ليس بالضرورة هو أهم أشكال التنظيم كفاءة وأغلاها من حيث الانتاجية .
- 4- أن العمال لا يسلكون ويجابهن الإدارة وسياستها كأفراد وإنما يسلكون باعتبارهم أعضاء في جماعات.

وبناء على هذه الفروض الأربعة، فقد حددت نظرية العلاقات الإنسانية أهم المتغيرات التي تؤثر في السلوك التنظيمي كالاتي:

- القيادة Leadership<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> عبد الله محمد عبد الرحمن، إدارة المؤسسات الاجتماعية، بين الاتجاهات النظرية والممارسات الواقعية، دار المعرفة الجامعية، بيروت، 2007، ص 3.

<sup>2</sup> علاء الدين عبد الغني محمود، مرجع سبق ذكره، ص 94.

<sup>3</sup> علي عباس، مرجع سبق ذكره، ص 60.

<sup>4</sup> لو كيا الهاشمي، مرجع سبق ذكره، ص 82.

- الاتصالات Communications.

- المشاركة Participation .

وتوصلت دراسات إلتون وزملائه وتجاربهم الميدانية إلى ما يلي:

**1- الفرد:** الإنسان هو أهم عناصر العملية الانتاجية وهو الذي يجب أن يلقى الرعاية والاهتمام الأول من قبل أصحاب المنظمة لا الجانب المادي والفني، فالفرد هو الأساس فمهما وفرت المنظمة من إمكانيات مالية دون عنصر بشري لديه دافعية إيجابية للعمل لن تتجح المنظمة في تحقيق ما تصبو إليه<sup>1</sup>

**2- الانسجام الاجتماعي:** التوافق والانسجام الاجتماعي بين أعضاء جماعة العمل جوهرية وأساسي يؤثر في انتاجيتها وليس هو ظروف ومناخ العمل المادي كما افترضت النظرية الكلاسيكية، وأثبتت مايو صحة افتراضه بالتجربة.

**3- السلطة الرسمية:** إن صبغ العلاقات والاتصالات بين المستويات الإدارية و بين العاملين بالصبغة الرسمية ، دون السماح بقيام علاقات اجتماعية غير رسمية بين العاملين يتناسب مع طبيعة الإنسان الذي خلق اجتماعيا بطبعه فهو كائن حي لا يمكن أن نديره حسب الرغبة<sup>2</sup>.

**4- الحوافز المعنوية:** أقرت نظرية العلاقات الإنسانية أن الحافز المعنوي له تأثير كبير في دافعية الأفراد، فحاجات الإنسان ليست جميعها مادية، بل أن جزءا كبيرا منها معنوي لا تشبعه الحوافز المادية ، لذلك لا بد من توفير كلا النوعين من الحوافز المادية والمعنوية لإحداث إشباع متكامل للحاجات الإنسانية، كالرضا الوظيفي للعاملين لا يعتمد فقط على الحافز المالي<sup>3</sup>.

**5- تقسيم العمل والتخصص:** إن تقسيم العمل إلى جزئيات صغيرة والتخصص الزائد سيؤديان إلى نتائج عكسية ، حيث سيصاب الفرد بالملل و السأم نتيجة أدائه لعمل بسيط منمط لساعات طويلة، وسوف يشعر الفرد أنه كآلة تعمل طوال ساعات العمل الرسمية وبالإضافة إلى ذلك فإن التخصص الدقيق يشعر الفرد بالانعزالية، وانحصار اهتمامه في دائرة اختصاصه دون أن يشعر بالمشكلات من حوله، لذلك يجب أن تكون هناك حدود استخدام هذا المبدأ التنظيمي الذي نادى به النظرية الكلاسيكية، لأن تجاوزه سيحدث أضرار للتنظيم<sup>4</sup>.

<sup>1</sup>المرجع السابق، ص 82.

<sup>2</sup>المرجع نفسه، ص 82.

<sup>3</sup> محمد علي سالم، نظرية المنظمة، ط1، دار البداية ناشرون وموزعون ، الأردن، عمان، 2011 ، ص 104.

<sup>4</sup> المرجع نفسه، ص 104.

6- **جماعة العمل:** العمال لا يسلكون ويجابهون الإدارة وسياستها كأفراد وإنما يسلكون باعتبارهم أعضاء في جماعات، إن السلوك الفردي للعامل إنما هو تعبير وانعكاس لأفكار الجماعة التي ينتمي إليها وبالتالي لا يمكن النظر إلى العمال على أنهم أفراد منعزلون كما فعلت النظرية الكلاسيكية بل يجب النظر إليهم باعتبارهم أعضاء في جماعات لها تقاليد وعرف يلتزم بها الأفراد وتحوك سلوكهم في اتجاه دون آخر، وقد تكون عقبة في سبيل تحقيق أهداف التنظيم إذا اختلفت أهداف الجماعة مع أهداف التنظيم، إذ لا يمكن التعامل مع الفرد كوحدة منعزلة، ولكن يجب التعامل معه كعضو في جماعة يتعرض لضغوطها وتأثيراتها<sup>1</sup>.

7- **السلوك الانفعالي وصفة الرشد:** اتضح لمايو أن هناك عوامل متنوعة تضع قيودا على صفة الرشد التي نادى النظرية الكلاسيكية بها وهذه القيود فيها ما هو بيئي تفرضه البيئة المحيطة ومنها ما يتعلق بالفرد نفسه من حيث قدراته وإمكاناته ومكونات شخصيته<sup>2</sup>.

8- **الروح المعنوية:** أكد مايو على وجود علاقة أساسية وطرديّة مباشرة بين الروح المعنوية والانتاجية، حيث كلما ارتفعت الروح المعنوية للفرد ارتفعت انتاجيته بالمقابل والعكس من ذلك صحيح.

9- **انتاجية الفرد:** أوضح إلتون مايو أنه للوصول إلى روح معنوية إيجابية لدى الفرد وبالتالي انتاجية عالية يتطلب ما يلي:

- توفير قيادة ديمقراطية تؤمن بالصدّاقة بين الرئيس والمرؤوسين وتسمح لهم بالمشاركة وتعطيهم حرية في العمل<sup>3</sup>.

- عدم مقاومة التنظيم غير الرسمي بل السماح له بأن يشكل وينمو وتوجيهه لمصلحة التنظيم الرسمي وبالتالي يجب التقرب منه والتعاون معه وكسب ثقته والعمل جنبا إلى جنب لمصلحة العاملين والتنظيم الرسمي بأن واحد.

- عند إعادة الهيكل التنظيمي للمنظمة وتحديد تقسيماته الإدارية وكذلك تحديد المهام والمسؤوليات والسلطات فيه لا بد من استخدام المبادئ الكلاسيكية في هذا المجال، ولكن يجب مراعاة الجانب الإنساني والاجتماعي وحاجات الأفراد.

- تنمية شبكة وقنوات اتصال رسمية وغير رسمية بين الوحدات الإدارية و الجماعات داخل التنظيم.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 105.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 105.

<sup>3</sup> لوكيا الهاشمي، مرجع سبق ذكره، ص 84.

- الكرامة الإنسانية للفرد شيء أساسي يجب توفيرها، وهذا يتم عن طريق الاحترام والتقدير للدور الذي يقوم به الفرد داخل التنظيم مهما قل شأن العمل الذي يقوم به.
- دراسة مشاكل العاملين ومحاولة حلها<sup>1</sup>.

من خلال ما جاء به إلتون مايو في نظرية العلاقات الإنسانية يمكن القول أن العاملين يستجيبون بالدرجة الأولى للبيئة الاجتماعية، لمكان العمل، والتي تشمل على الظروف الاجتماعية المشاعر، التفاعل بين الأفراد في العمل كما أن اهتمام الإدارة بالعامل سوف يؤدي إلى زيادة الرضا والشعور بالانتماء والولاء كل هذا يساعد في تعزيز الالتزام لدى العامل بالإضافة إلى نمط القيادة والاتصال والعلاقات بين العاملين تساعدهم على العمل وبدل المزيد من الجهد وأشعارهم بأهميتهم داخل التنظيم وهذا ما يسمح لهم بالاستمرار في ظل الظروف التي تقدمها لهم المنظمة وأيضا من خلال نمط القيادة والقواعد غير الرسمية ومنح العمال الحوافز المعنوية يؤدي إلى شعور العمال بإنسانيتهم وكرامتهم مما يحفزهم على العطاء والولاء للمنظمة والاستمرار فيها.

على الرغم من اسهامات مدرسة العلاقات الإنسانية في مجال تطور الفكر الإداري فإن هناك مجموعة من الانتقادات التي وجهت إليها وذلك من خلال تركيزها على العنصر البشري واهمال باقي العناصر الأخرى في البيئة التنظيمية مثل الهيكل والعوامل المادية والنظر إلى المنظمة باعتبارها عائلة سعيدة وبأن المصنع أو مكان العمل هو مصدر الرضا الأساسي للعامل، وإغفال حقيقة وجود صراعات وخلافات داخل التنظيم كما أهملت أثر الحوافز المادية في إشباع حاجات ورغبات العاملين من خلال تركيزها على الحوافز والمكافآت غير المادية، وأغفلت تماما أهمية التنظيم الرسمي ولا تبيين أثره في تشكيل سلوك أعضاء التنظيم.

## 2- نظرية الفلسفة الإدارية: ( دوغلاس ماك غريغور ):

يستند دوغلاس ماك غريغور إلى يقول بأي تصرف أو عمل إداري في المنظمة يرتكز في إطاره العام على نظرية إدارية معينة و يرى أن العاملين في المنظمة يتأثرون جزئيا بطابع الفلسفة الإدارية التي يؤمن بها المدير، ومن هنا يظهر بأن السلوك التنظيمي بشكل عام يتأثر بطبيعة الفلسفة الإدارية التي يؤمن بها المدير في المستوى الأعلى وقد تناول ماك غريغور الفكر الإداري والتنظيمي الكلاسيكي في نظرية X والتصورات الفكرية لمدرسة العلاقات الإنسانية Y التي يؤمن بها هو، ويمكن إيجاز خصائص كل من النظريتين كما يلي:

**نظرية X :** تستند هذه النظرية على عدد من الافتراضات حول طبيعة السلوك الإنساني من أهمها:

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 84.

- أن العاملين يكرهون في المتوسط العمل ويحاولون تجنبه في المنظمة قدر الإمكان وتنفيذ العملية الانتاجية بأقل من طاقاتهم الحقيقية في الأداء<sup>1</sup>.

- نظرا لكراهية العاملين للعمل فإنه يجب أن يجب أن يتم إجبارهم على أدائه وينبغي إخضاعهم للرقابة والتهديد المستمر بالعقاب بغية تحقيق أهداف المنظمة، أي أن دعاة هذا الاتجاه التنظيمي يؤكدون على ضرورة ممارسة العنف والقسوة في التعامل مع الأفراد وإرشادهم نحو تحقيق الأداء الانتاجي الأعلى<sup>2</sup>، ويرون أنه من الخطأ التأكيد على أهمية العلاقات الإنسانية في معاملة الفرد و التساهل الكبير في إطار محاسبة الأفراد العاملين ومعاملتهم بشكل يؤثر سلبيا في تحقيق أهداف المنظمة.

- يحاول الأفراد عادة تجنب المسؤولية ويفضلون التوجيه من قبل أشخاص آخرين كما يرغبون في الاستقرار والأمن وتقليص الطموحات الذاتية، لذا فإنه لا بد من وجود إدارة قوية تشرف وتوجه نشاط هؤلاء الأفراد للوصول إلى مستوى الانتاجية العالية للمنظمة وتحقيق أهدافها<sup>2</sup>.

عموما تنظر **نظرية x و y** إلى الفرد على أنه يتسم بالرشد والعقلانية غير أنه يؤكد على أن التنظيم الرسمي لوحده لا يحقق الأهداف المطلوبة، كما أشار أيضا إلى أن الإدارة بالرقابة والتوجيه والتهديد والعقاب لا يشكل خطرا على طريق إشباع حاجات ورغبات الفرد ولا تحقق بالتالي حافزا له نحو الأداء الأفضل، ولذا فإن الوسائل الإنسانية في التعامل مع الأفراد في إطار المنظمة هي التي تعمل على النهوض بمستوى الأداء في المنظمة على طريق تحقيق أهدافها<sup>3</sup>.

**نظرية y** : لقد لاحظ **ماك غريغور** ضرورة إيجاد بديل فكري ونظري يستند إلى انتشار الإدارة من الضياع الذي سببته الاتجاهات الفكرية التقليدية ( الكلاسيكية ) القائمة على **نظرية x** والبناء البيروقراطي الذي أساسه هرمية العلاقات بين الأفراد العاملين ونظام السيطرة المحكم مما جعل **ماك غريغور** يطرح بالمقابل سمات **نظرية x و y** على الوجه الآتي:

**1-** إن الأفراد العاملين في المنظمة لا يكرهون العمل بل يرغبون فيه أما الكراهية للعمل تتجم عن عوامل خارجية تسببها ظروف العمل ذاتها في المنظمة لذا فإن لسبل الإدارة في التعامل مع الأفراد دور أساسي في توجيههم لحب العمل والابداع فيه<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> علي فلاح الزعبي، عبد الوهاب بن بريكة، مرجع سبق ذكره، ص 123.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 124.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 124 . 125.

<sup>4</sup> المرجع نفسه، ص 125.



2- لا تشكل الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب العنصر الأهم في التأثير في السلوك الانساني بل إن الرقابة الذاتية للفرد هي الأكثر تأثيرا في هذا المجال فالالتزام بالأهداف العامة للمنظمة يرتبط أساسا بمدى الفوائد المحققة للفرد من الانجاز الأفضل وأهم ما فيها ما يرتبط بإشباع حاجاته في إطار الرغبة في الانجاز وتحقيق الذات والإشباع المستمر للحاجات المتنامية.

3- أن متوسط الأفراد يكرهون السلوك الذي يؤدي إلى إشباع الحاجات الذاتية ويتجنبون السلوك الفاشل في إشباعها ومن هنا يتضح أن الفرد لا يتهرب من المسؤولية بل يبحث عنها باستمرار إذا ما توفرت سبل إشباع رغباته ويتجنبها فقط حينها لا تتحقق أهدافه وطموحاته<sup>1</sup>.

4- أن الأفراد يتمتعون بطاقات وقدرات عالية من شأنها أن تحقق التطوير والإبداع وعليه فالفشل في تحقيق بعض أهداف المنظمة لا يعني قصورا في القدرة الذاتية للأفراد بل إلى مدى تحقيق استثمارها باستمرار وبالشكل المطلوب.

ومن هنا يتضح أن دوغلاس ماك غريغور يؤكد على الجوانب المتعلقة بدور المشاركة الفاعلة للأفراد وعلى أهمية القيادة الإدارية في تحقيق أهداف المنظمة<sup>1</sup> والأفراد العاملين معا وفقا لنظرية Y والتي تتحدد بما يلي:

1- تحديد المستلزمات العامة للوظائف بغية تحقيق الأهداف العامة للمنظمة<sup>2</sup>.

2- تحديد الأهداف الفرعية من الأهداف العامة والمطلوب تحقيقها خلال مدة زمنية محددة.

3- متابعة انجاز الفعاليات التنظيمية والإدارية والفنية تحقيقا للأهداف الفرعية في آجالها المحددة.

4- تقسيم النتائج المحققة للأهداف المطلوبة، ومعرفة الانحرافات عن السياسات المرسومة مسبقا وتشخيص أسبابها بموضوعية، ومحاولة إيجاد السبل الوقائية والتصحيحية.

وهكذا يبدو أن الأبعاد التي تركز عليها نظرية Y تتوافق والآفاق الإنسانية التي جاءت بها مبادئ الإدارة بالأهداف وما تنطوي عليه من أبعاد سلوكية لازمة لإطلاق إمكانيات الفرد والجماعة في المشاركة الواعية في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة<sup>3</sup>.

من خلال نظرية الفلسفة الإدارية لدوغلاس التي تدور حول نظرية Y و X أنهما مختلفين في التنظيم فقد ركز في نظرية Y وتطبيقها في التنظيم باعتبارها أن العامل طموح ومحب للعمل بمعنى المرونة في

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 126.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 126 - 127.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 127.

العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات لتحفيز العاملين لإتاحة الفرص وتشجيع الإبداع والابتكار مما يسمح ذلك بالالتزام الفرد العامل وشعوره بالولاء للمؤسسة وذلك من خلال إشباع حاجاتهم، في حين نجد **نظرية x** تركز حول أهمية التسلط والالتزام في العمل بالإضافة إلى أن الفرد العامل لديه القدرة على تحمل المسؤوليات الموكلة إليه والاستعداد لتحقيق أهداف المنظمة، ونجد أن هناك اهتمام ببيئة العمل الداخلية التنظيمية كالرقابة والقيادة وهذا ما يساعد في تعزيز الالتزام لدى العاملين.

بالرغم من إسهامات **نظرية x و y** إلا أنها لم تسلم من الانتقادات الموجهة لها باقتراحها سياسات يجب تتبعها في التعامل مع الصنفين **x و y** من الأفراد، غير أنها لم تحدد الطريقة المثلى للتعامل مع الأصناف الأخرى من الأفراد.

### 3- نظرية الحاجات ( لأبراهام ماسلو ):

يتأثر السلوك الإنساني بالحاجات التي يود الفرد إشباعها، فهي محور أساسي لتوجيه سلوكه الذاتي وتتفاوت الحاجات في درجة تأثيرها في السلوك الذاتي للفرد من خلال أهميتها النسبية و قد قدم أبراهام ماسلو نظرية هرم ( أو سلم ) الحاجات حدد بموجبها الحاجات الإنسانية في مجموعات تبعا لأهميتها النسبية كما يلي:

**1- الحاجات الفيزيولوجية :** وتتضمن الحاجات الجسدية والأساسية للحياة وحفظ النوع، مثل الحاجة للطعام والماء والهواء والجنس والنوم وتأتي في أسفل السلم الهرمي وتشكل قاعدته الأساسية باعتبارها الحاجات الرئيسية لضمان بقاء العنصر البشري<sup>1</sup>.

**2- حاجات الأمن والطمأنينة:** وتعتبر عن حاجات الفرد للأمن والطمأنينة وتجنب المخاطر ولا تتضمن هذه المخاطر المادية للفرد بل تتناول الجوانب المتعلقة بالأمن النفسي والمعنوي واستقراره وضمان مستقبله وتأتي في الحلقة الثانية من السلم.

**3- الحاجات الاجتماعية:** وتتضمن الشعور بالود والألفة والمحبة مع الآخرين وتبادل المشاعر الاجتماعية والإنسانية معهم و تكوين الأصدقاء والزملاء والتعبير عن التوافق وعن التفاعل مع الجماعة.

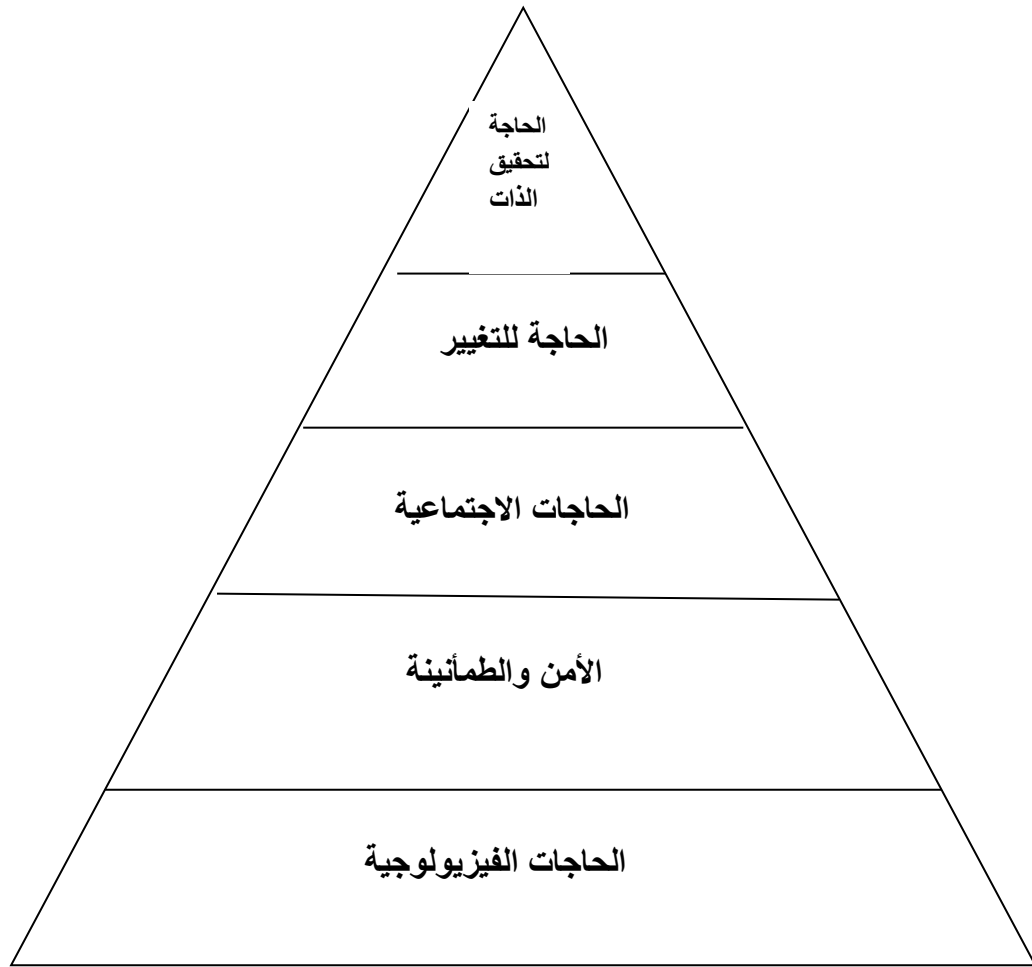
**4- الحاجة للتقدير:** وتتضمن حاجات الفرد للشعور بأنه موضع اعتزاز واحترام وتقدير الآخرين واعترافهم

<sup>1</sup> خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص

له بمكانة اجتماعية معينة، وتتبع هذه الحاجات عادة من خلال شعوره ذاتيا بضرورة الحصول على احترام الآخرين<sup>1</sup>.

**5- حاجة تحقيق الذات:** تعبر هذه الحاجة عن رغبة الفرد في تكوين كيان متميز ومستقل له من خلال مواهبه وقدراته وإمكاناته و يشير إلى مدى استعداده للتعبير عن ذلك وتشكل هذه الحاجة في نظر ماسلو أعلى السلم الهرمي للحاجات ويوضح الشكل التالي:

سلم ماسلو للحاجات.



ويأتي تأثير الحاجات بشكل عام، من خلال ما يأتي:

**1- مستوى الإشباع أو درجة الحرمان:** حيث كلما زادت درجة عدم الإشباع أو الحرمان الذي يشعر به الفرد لحاجة معينة كلما ازدادت قوة البحث عن السبل الكفيلة بإشباعها واعتبارها الموجه الرئيسي للسلوك الفردي .

<sup>1</sup>المرجع السابق، ص 134.

2- قوة المنبه ( المؤثر ): كلما زادت درجة إثارة الفرد من خلال المنبهات ( أو المنبئات ) الخارجية كلما زادت سبل البحث عن الإشباع حيث أن بعض الحاجات غالبا ما تكون كامنة في ذات الفرد إلا إذا تأثرت بمتغيرات خارجية ساعدت على تنشيطها أو تحريكها.

ومن هنا يبدو أن الحاجات تعد ذات أثر كبير في توجيه السلوك الإنساني ولذا فإن المنظمة لا بد أن توفر سبل إشباعها وتطوير ذلك لتحقيق أهدافها<sup>1</sup>.

تتدرج نظرية الحاجات لـماسلو إلى ضرورة اهتمام الإدارة لحاجات الأفراد ودراسة ظروفهم المعيشية وحالتهم النفسية لتكون أساس لوضع أنظمة حوافز تستجيب مع هذه الحاجات وكذا ضرورة تلبية احتياجات العاملين لتحقيق الولاء التنظيمي كما أنها تتدرج حسب الأهمية فالحاجات الفيزيولوجية في أدنى السلم ولكنها بالغة الأهمية إذ أن الإنسان غير المشبع أن يهتم بالحاجات الأعلى ما لم يفكر في إشباع الحاجات الأولية بالإضافة إلى الحاجة إلى الأمن ضد كل ما يهدد حياة الفرد العامل والحاجات الاجتماعية وحاجات احترام الذات وحاجات التقدير المرتبطة بتصرفات وسلوك الأفراد في العمل ويمكن القول بأن الحاجات التي قدمها ماسلو تتدرج ضمن بيئة العمل الداخلية من خلال أهمية كل حاجة من حاجات الإشباع حيث على تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة.

لكن الانتقاد الموجه لهذه النظرية على أن تقسيم الحاجات الإنسانية إلى عدة مجموعات مبالغ فيه كان بالإمكان تقسيمها إلى حاجات مادية ومعنوية إضافة إلى أن الأفراد يختلفون في طريقة إشباع الحاجات في أسفل الهرم دون الحاجات الأخرى.

### ثالثا: النظريات الحديثة:

#### 1- نظرية الإدارة اليابانية (z) :

رائدها وليام أوتشي (W . Ouchi) أستاذ ياباني في جامعة كاليفورنيا ( لوس أنجلوس ) الولايات المتحدة الأمريكية عام 1981 م<sup>2</sup>.

بدأ الاهتمام بالإدارة اليابانية أو نظرية (z) في الإدارة ( The Z Theory ) منذ بداية الثمانينات من القرن العشرين، ويرجع هذا الاهتمام إلى النجاحات الهائلة التي حققتها منظمات الأعمال اليابانية منذ

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 135 .

<sup>2</sup> علي فلاح الزعبي، عبد الوهاب بن بريكة، مرجع سبق ذكره، ص 128.

نهاية الحرب العالمية الثانية وحتى الآن، من حيث جودة المنتجات، وحجمها وإنتاجية الأفراد فيها، الأمر الذي أدى إلى زيادة قدرتها على غزو أسواق العالم بما فيها الأسواق الأمريكية والأوروبية<sup>1</sup>.

قام أستاذ الإدارة اليابانية **وليام أوتشي** في جامعة أمابو بدراسة نتائج تطبيق نظرية ماكريغر في الشركات اليابانية، فاكشف أن إنتاجية معظم هذه الشركات قد زادت بمقدار أربعة أضعاف إنتاجية الشركات الأمريكية خلال الفترة البسيطة بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية، ثم تأكد بعد عدة دراسات قام بها أن هذه الزيادة لا تعزى إلى السياسات المالية أو الاستثمارية للشركات اليابانية أو السياسات التي تضعها الحكومة بل إلى الطريقة التي يوجه و يدار فيها العنصر البشري، وما يتوفر له من معاملة حسنة واستقرار في عمله، وتدريب ... إلخ وهي عوامل لا تتوفر بالمستوى نفسه في الشركات الأمريكية أو حتى الأوروبية والغربية<sup>2</sup>.

كان هدف **وليام أوتشي** من وضع هذه النظرية علم 1981 هو معالجة تدني الإنتاجية وخاصة بالنسبة للشركات اليابانية العاملة خارج اليابان وخاصة في الولايات المتحدة الأمريكية، وفي نظريته هذه ركز على العنصر البشري كأساس زيادة إنتاجية المنشأة، بما ينسجم مع البيئة غير اليابانية<sup>3</sup>.

ويرى **أوتشي** أن **نظرية Z** تقوم على ثلاثة أعمدة:

**1- الثقة:** تعتمد المنظمات اليابانية مبدأ الثقة من منطلق أن الثقة والإنتاجية عنصران تربطهما علاقة طردية، بمعنى أنه كلما زادت الثقة بالعامل زادت إنتاجيته، وتنمو هذه الثقة من خلال المصارحة والمشاركة والتعاون بين العاملين على كافة المستويات الإدارية، وكذلك بين المنظمات والنقابات العمالية والمؤسسات الحكومية<sup>4</sup>.

**2- الألفة والمودة:** يتميز المجتمع الياباني بالتمسك الاجتماعي وما يتضمنه من علاقات اجتماعية ومودة متبادلة بين أعضاء الأسرة الواحدة، وانعكس ذلك على المنظمات اليابانية حيث ينظر العامل الياباني إلى صاحب المنظمة باعتباره رب أسرة يعمل في كنفه، في جو من الألفة والمودة تسوده العلاقات الإنسانية المبنية على الاحترام المتبادل والتقدير والانسجام.

<sup>1</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص 74.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 77.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 77.

<sup>4</sup> صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر الأساليب في الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص 98.

**3- الحدق أو المهارة:** وتعني مهارة الإشراف حيث يتوجب على المشرف التعرف على أحوال العاملين وأنماط سلوكهم ومهاراتهم مما يمكنه من تكوين فرق عمل متجانسة تحت إشرافه تكون قادرة على التعاون وتحقيق مستويات أعلى من الانتاجية، كما تمكنه هذه المعرفة من بث روح التعاون والثقة بين رؤوسيه<sup>1</sup>.

ويمكن تلخيص أهم عناصر الإدارة اليابانية فيما يلي:

**1- الأسلوب المميز في إدارة العنصر البشري في المنظمات اليابانية من حيث اختباره و تدريبه والمحافظة عليه مدى الحياة و حتى العناية به بعد الوصول إلى سن التقاعد.**

**2- أسلوب عمل الفريق إذ يشعر العامل بأنه عضو في الفريق أولاً وأن دوره ووظيفته من خلال فريق العمل ذلك.**

**3- أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار وبالتحديد اتخاذ القرارات على المستويات الدنيا ومن ثم رفعها على المستويات العليا ليقوم بالتحقيق والرقابة عليها<sup>2</sup>.**

**4- توفر المعلومة و المشاركة في استخدامها بين جميع أفراد المنظمة وعدم الاحتفاظ بها أو احتكارها من قبل أي فرد أو مجموعة ويساعد في ذلك توفر خدمات وعلاقات جيدة بين أفراد المنظمة وفي مختلف الدوائر.**

**5- الشعور الجماعي بالمسؤولية عن العمل الذي يقوم به الفرد وهذا نابغ من نظام القيم السائدة في المجتمع الياباني<sup>3</sup>.**

كما تتميز المنظمة اليابانية ( **نظرية z** ) بمجموعة من السمات والخصائص يمكن إيجازها فيما يلي:

**1- التوظيف الدائم ( مدى الحياة ):** حيث استقر العرف في اليابان على أن العامل الذي يعين في منظمة ما يبقى فيها لحين بلوغه سن التقاعد، ولا يتم الاستغناء عن العامل الياباني من المنظمة التي يعمل فيها إلا لأسباب جوهريّة كتدهور حالته الصحية، أو اتخاذ إجراءات تأديبية بحقه، أو بناء على

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 97 - 98.

<sup>2</sup> رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، الإدارة لمحات معاصرة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006 ص 70.

<sup>3</sup> المرجع، نفسه، ص 70.

رغبته الشخصية في ترك العمل، إن هذا الأسلوب المتميز في إدارة القوى العاملة يوفر الاستقرار الوظيفي للعاملين ويعمق ولاء الموظف لمنظمتهم، ويعزز انتمائه إليها<sup>1</sup>.

**2- البطء في التقييم والترقية ( ترقيات بطيئة ):** لقد جرى العرف في المنظمات اليابانية على تقييم أداء العامل بغرض الترقية بعد مضي عشر سنوات على تعيينه، وتعتمد فلسفة هذا الأسلوب في التقييم على أساس أن الأداء الجيد للعامل لا يظهر في السنوات الأولى لتعيينه، وبالرغم من أن هذا الأسلوب في التقييم قد يكون محبطاً للعاملين إلا أنهم يتقبلونه كأسلوب عمل بسبب توفير الأمن الوظيفي لهم<sup>2</sup>.

**3- المشاركة في اتخاذ القرارات:** تتخذ القرارات في المنظمات اليابانية من خلال أسلوب جماعي حيث يشترك الأفراد المتأثرون بالقرار في اتخاذه طبقاً إلى ما يسمى بأسلوب ( Ringi System ) ، وعادة تقدم خطة المشروع أو القرار من قبل الأفراد بأسفل الهيراركية التنظيمية، وبعد ذلك يتم تمريرها عبر المستويات المختلفة ذات الصلة بموضوع الخطة لتقييمها، ثم تتم مناقشتها على مستوى الإدارة العليا، فإذا كان هناك إجماع قام من جانب الأفراد يقوم الرئيس بالموافقة عليها لتكون رسمياً واجب التطبيق<sup>3</sup>.

**4- المسؤولية الجماعية:** إن من أبرز خصائص الإدارة اليابانية التأكيد على روح الجماعة والعمل كفريق واحد و هذا يعني سيطرة روح الفريق على روح الفردية، ومع ذلك فالروح الفردية مرغوبة إذا كانت تعمل وفقاً لفلسفة و روح الجماعة وذلك بعدم معارضتها لروح الفريق<sup>4</sup>.

إن تقييم العمل في المنظمات اليابانية يعتمد أسلوب الجماعة في توزيع المهام والصلاحيات حيث ينتمي كل فرد في المنظمة إلى جماعة عمل واحدة أو أكثر خلال فترة عمله في المنظمة، كما تقاس إنتاجية العامل الياباني على أساس الجهد الجماعي و ليس الجهد الفردي، وتمنح المكافآت التشجيعية للعاملين كنسبة من صافي الأرباح في نهاية العام.

**5- الرقابة الذاتية:** تعتمد الإدارة اليابانية أسلوب الرقابة الضمنية أو الذاتية بحيث يراقب الفرد العامل نفسه بنفسه بدلاً من الرقابة الخارجية المباشرة من قبل الرؤساء.

**6- الاهتمام الشامل بالعاملين:** وذلك من خلال حل مشاكل الأفراد العائلية وتعليم أبنائهم ورعايتهم

<sup>1</sup> خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 108.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 109.

<sup>3</sup> اسامة خيري، الإدارة العامة ، ط1، دار الراجحة للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2013، ص 65.

<sup>4</sup> المرجع نفسه، ص 66.

صحيا وتقديم المساعدات المالية لهم، وتأمين أمورهم المعيشية من إسكان والقيام بنشاطات اجتماعية وغيرها<sup>1</sup>.

ومن خلال ما سبق وما جاءت به نظرية الإدارة اليابانية وما تميزت به من سمات وخصائص تتضح ملامح الثقافة التنظيمية في نظام القيم والعادات والعرف السائدة في المجتمع الياباني، كذلك اهتمامها بالعنصر البشري و معاملته معاملة حسنة والمحافظة على استقراره في عمله من خلال مبدأ التوظيف مدى الحياة، بالإضافة إلى المشاركة في اتخاذ القرارات جماعيا، والتأكيد على روح الجماعة والعمل كفريق واحد، وتوزيع المهام والصلاحيات بشكل جماعي، وهذا يعزز من شعور العامل بالانتماء للمنظمة ويعمق من ولاءه للمنظمة، إضافة إلى الاحترام والانضباط والرقابة الذاتية الذي يعكس ثقة الرئيس بمرؤوسيه والاهتمام الشامل بالعاملين واعتبارهم أسرة واحدة في المنظمة وهذا ينعكس إيجابيا على العمل الإداري وينتج عنه حب الولاء والانتماء والالتزام في نفوس العاملين في المنظمة وتحقيق الأهداف المرجوة.

## 2- نظرية الإدارة بالأهداف:

ظهرت نظرية الإدارة بالأهداف في أوائل الخمسينات من القرن الماضي لمحاولة تجنب الأخطاء التي حدثت في المدارس الفكرية التي سبقتها فهي تنظر إلى العملية الإدارية نظرة عضوية متكاملة لتساعد المدير على التفكير في مشكلات العمل بطريقة متجددة وتحاول إنتاج أهداف العمل وأهداف الأفراد وتحقيق كل مجموعة من الأهداف من خلال الأخرى، بهدف تنمية الموارد المتاحة وتشغيلها بكفاءة عالية وتطوير الممارسات الإدارية وتحسين النتائج المحصلة<sup>2</sup>.

وتنسب هذه النظرية إلى بيتر دراكر **Peter Drucker** النمساوي الأصل في عام 1954 حيث ظهر إلى الوجود العلمي كتاب الأداء الإداري<sup>3</sup>، إن الإدارة بالأهداف هي أسلوب يقوم بموجبه كل من الرئيس والمرؤوس وبشكل مشترك بتحديد الأهداف للأخير ويقومان دوريا بتحديد التقدم نحو بلوغ الأهداف وتقوم الإدارة بالأهداف على مبدأ الإدارة بالاشتراك وهو أسلوب ديمقراطي في القيادة حيث تقوم الإدارة على منطق استشارة إشراك المرؤوسين ليس فقط في وضع الأهداف وإنما أيضا في اتخاذ الإدارية التي تخص أقسامهم<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 56-57.

<sup>2</sup> سامي جمال الدين، الإدارة والتنظيم الإداري، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2004، ص 122.

<sup>3</sup> موسى قاسم القريوتي، علي خضر مبارك، أساسيات الإدارة الحديثة ، ط3، دار تسنيم للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2006، ص 64.

<sup>4</sup> بشير العلاق، الإدارة الحديثة، نظريات ومفاهيم، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 94.



وتتلخص العناصر الأساسية لهذه الفلسفة الإدارية فيما يلي:

- 1- أن للعنصر الإنساني أهمية كبيرة في العمل بالمنظمات وهو يتميز بالإيجابية وحب العمل كما أنه قابل للتقدم والتطوير وذو قدرة عالية على الابتكار والتجديد.
- 2- تنطلق الإدارة من النتائج وليس الأنشطة ذلك لأن النتيجة هي الرباط الذي يجمع الأفراد ويوحد جهودهم ويوجه أفكارهم نحو بلوغه.
- 3- تزيد مساهمة الرؤساء والمرؤوسين في تحقيق أهداف المنظمة إذا ما فهموا تلك الأهداف وأدركوا أنها تتعارض مع مصالحهم الشخصية.
- 4- ليست هناك طريقة مثلى للأداء ولكن يجب على الرؤساء والمرؤوسين البحث عن الطرق المناسبة للأداء في إطار الإمكانيات والظروف والمتطلبات<sup>1</sup>.
- 5- أن هناك نظاماً جيداً للاتصالات بما يساعد على توضيح المفاهيم ويزيل الغموض وسوء الفهم وبالتالي توجيه طاقات الأفراد جميعاً نحو خدمة الهدف المطلوب.
- 6- أن يتم النظر إلى المنظمة على اعتبار أنها نظام متكامل تسعى جميع وحداته نحو تحقيق الهدف المشترك الرئيسي للمنظمة.
- 7- أن الإدارة عملية ديناميكية متحركة تستدعي تحديد الأهداف لكل فترة زمنية بالطريقة التي تتناسب مع الظروف المتغيرة<sup>2</sup>.

وتتميز الإدارة بالأهداف بمجموعة من الخصائص كالاتي:

- 1- مبدأ المشاركة والاتفاق بين الرئيس والمرؤوسين على تحديد الإدارة بالأهداف والذي يقوم الهدف المرحلي المراد تنفيذه من قبل المرؤوسين ويكون الهدف الجزئي المخصص للوحدة التنظيمية.
- 2- مبدأ التعاون بين الرئيس والمرؤوسين على وضع الخطط اللازمة للإدارة بالأهداف لتقوم على تنفيذ الهدف المرحلي<sup>3</sup>.
- 3- المشاركة والاتفاق بين الرئيس والمرؤوسين على وضع معايير قياس وتقييم الأداء.

<sup>1</sup> محمد عبد الفتاح الصيرفي، مفاهيم إدارية حديثة، ط1، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 12.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 12.

<sup>3</sup> زيد منير عبودي، الإدارة بالأهداف، ط1، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 39.

4- التزام وتعاون الرؤساء في توفير الظروف المادية والمعنوية المناسبة للمرؤوسين للقيام بمهامهم المنفق عليها.

5- القدرة على اكتشاف الانحرافات في العمل وتصحيحها أولاً بأول.

6- تنمية الروح المعنوية لدى العاملين و ذلك من خلال الاتصال المستمر والتفاعل المشترك مع الرؤساء للوصول إلى ما هو أفضل في جو من الحرية والتعاون والتفاهم.

7- تنمية القدرة الذهنية على التخطيط الواقعي لدى الرؤساء والمرؤوسين وإتاحة الفرصة لتشجيع المبادأة في مجال العمل.

8- تنمية وتطوير القدرات التنسيقية بين الرؤساء والمرؤوسين<sup>1</sup>.

9- تسهيل تنفيذ الوظائف الأخرى للعملية الإدارية من تنظيم وتوجيه ورقابة وتقييم نتيجة اتباع هذا الأسلوب في الإدارة إذ يعتبر كل فرد شارك فيه نفسه مسؤولاً عن نجاحه بحكم مشاركته وفهمه لدوره فيه

10- تطوير نظام المعلومات داخل المنشأة، ويشجع هذا الأسلوب على تحقيق أقصى درجة من المشاركة والتفاعل الأمر الذي يوفر أكبر قدر ممكن من المعلومات عن نشاطات الشركة والعاملين فيها وهنا من شأنه أن يساعد المنشأة في تطبيق العملية الإدارية بشكل آخر واقعية ودقة<sup>2</sup>.

11- تمكين المنشأة من مواجهة التحديات المستقبلية، إن عملية التفاعل المشتركة بين العاملين في المنشأة من رؤساء ومرؤوسين والاحتكاك المستمر بتطورات الأمور وتأثيرها العملي على تحقيق الأهداف ذات واقعية النظرة إلى الخصائص الواردة تجعل المنشأة في مركز متميز من خلال معرفتها وممارستها العملية للتغيرات تمكنها من مواجهة أفضل من مثيلاتها للتحديات والتغيرات المستقبلية التي قد تتعرض إليها<sup>3</sup>.

من خلال ما سبق ترمي فكرة الإدارة بالأهداف إلى زيادة الحفز الداخلي للأفراد من خلال مشاركتهم في عمليتي التخطيط والرقابة وهو أسلوب يسعى لتحقيق التكامل بين حاجة المنظمة لتحقيق أهدافها وحاجة الإدارة في الانجاز وتطوير قدراته وطاقاته وذلك من خلال دعم مناخ المنظمة ودعم الثقة بين الأفراد والإدارة لزيادة الانتاج مما يساهم في ضبط السلوك الوظيفي للأفراد وبالتالي رفع مستوى الولاء التنظيمي لديهم حيث يشجع هذا الأسلوب على تبادل الأفكار والمجهودات ويجعل من المصلحة العامة

<sup>1</sup> صبحي جبر العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص 56.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 56 - 57.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 57.

هدفا مشتركا يسعى إليه كل من الرئيس والمرؤوسين وذلك بالتوفيق بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين مما يؤدي إلى تحقيق النتائج المتوخاة.

بالرغم من إسهامات نظرية الإدارة بالأهداف إلى أن الانتقاد الموجه لها هو أنه يجب تهيئة المديرين نفسيا وعمليا قبل الشروع بتنفيذ هذا الأسلوب كذلك هناك عوامل تنظيمية يجب إدخالها مثل تحسين نظام الاتصالات وتدفق المعلومات في المؤسسة وكذا تحسين العلاقات ضمن الجماعات في المؤسسة وبشكل رئيسي ومهم يجب أن يكون دور الإدارة العليا في دعم هذا الأسلوب إيجابيا ومعرفة العوامل التي تعرف تحقيق الأهداف بغية اتخاذ الإجراءات المناسبة للتغلب عليها.

### 3- نظرية العدالة ( سي تي آدمز ):

ظهرت هذه النظرية وتطورت على يد رائدها الأول آدمز سنة 1963 حيث تشير أن الأفراد يحفزون بتحقيق العدالة الاجتماعية في المكافآت التي يتوقعون الحصول عليها مقابل الانجاز الذي يقومون به، فهي تقوم على أساس أن الفرد يرغب في الحصول على معاملة عادلة تضمن له التعويض العادل على مجهوداته ونشاطه، هذه العدالة يكتشفها من خلال<sup>1</sup>، مقارن أدائه بأداء غيره من الزملاء والحافز الذي يستلمه مع الحافز الذي يستلمه زملاؤه، فإذا وجد أن هناك عدالة في الحوافز فإنه سيرتفع مستوى، رضاه عن العمل وتزداد دافعيته والعكس يحصل عادة عندما يكون هناك عدم عدالة، إذ يشعر الفرد بالغبين، مما يؤدي إلى تبني سلوكيات أو تغيير مستوى أدائه أو الانسحاب من المنظمة والبحث عن مكان عمل آخر يحقق له الشعور بالعدالة والرضا<sup>2</sup>.

وقد أكد آدمز أن عملية مقارنة العدالة تقوم على أساس العلاقة بين نسبة المدخلات والمخرجات حيث أن المدخلات تمثل اسهامات الفرد للمؤسسة مثل: التعليم، الخبرة، الجهد و الولاء، أما النواتج فتتمثل فيما يحصل عليه الفرد مقابل ما قدمه من مدخلات مثل: الأجور، تقدير الآخرين، العلاقات الاجتماعية والمكافآت الداخلية ( المعنوية ).

وعليه يكون إدراك الفرد لهذه العدالة من خلال أربعة خطوات هي:

1- تقييم الفرد لموقف الشخصي من خلال مدخلاته إلى المؤسسة، وما يحصل عليه من نواتج<sup>3</sup>.

2- يقيم المقارنات الاجتماعية للآخرين من خلال مدخلاتهم إلى المؤسسة ونواتجهم منها.

<sup>1</sup> منير بن دريدي، استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، التدريب والحوافز، دراسة ميدانية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، 2013، ص 76.

<sup>2</sup> سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2006، ص 173.

<sup>3</sup> منير بن دريدي، مرجع سبق ذكره، ص 76.

3- يقارن الفرد نفسه مع الآخرين على أساس المعدلات النسبية للمدخلات والمخرجات.

4- كنتيجة للمقارنة يميل الفرد إلى إدراك العدالة أم عدم العدالة<sup>1</sup>.

ومن هنا فإن هذه النظرية بنيت على ثلاث عناصر، المدخلات، العوائد، والأشخاص الآخرين للمقارنة، وقد عرف آدمز العدالة والمساواة بأنها " الإدراك بأن نسبة العوائد إلى المدخلات لشخص ما تساوي تلك النسبة الخاصة بالشخص المقارن به"<sup>2</sup>.

من خلال ما جاءت به نظرية العدالة يتضح أنها توجه المسؤولين والمنظمات على وضع الأنظمة العادلة للحوافز والأجور لتحقيق وتأثر عالية من الدوافع والأداء، وذلك من خلال زرع مشاعر الرضا والارتياح لدى العمل مما يحول دون تغيير لسوكه الذي يؤدي إلى ضعف الأداء وانخفاض دافعيته للعمل وبالتالي انخفاض إنتاجيته، وعليه فإن إدارة المؤسسة عليها أن تقدم توضيحات للعمال، والمتعلقة بكيفية توزيع المكافآت وعلى أي أساس تمنح الترقية الأمر الذي يسمح له بالمقارنة العادل، مع الآخرين سواء بينه وبين غيره من الزملاء، أو بين الإسهامات التي يقدمها للمؤسسة وما يحصل عليه بالمقابل، وعليه يجري الفرد عملية موازنة بين معدل عوائده إلى ما يقدمه للمؤسسة مع عوائد الآخرين إلى ما يقدمونه فإذا تساوى المعدلان يشعر الفرد عندها بالرضا عن العمل وإذا حصل اختلال بينهما فإنه يشعر بالغبين ولتخفيف هذا الشعور بعدم العدالة والمساواة يعمد الفرد إلى التقليل من مجهوده المبذول في العمل، أو يطلب علاوة أو زيادة في أجره، أو تغيير المؤسسة وترك العمل.

إن غياب نظام حوافز عادل من شأنه أن يؤثر سلباً على العاملين كعدم الرضا، وعدم الاستقرار في العمل وبالتالي عدم الوفاء والولاء للمؤسسة العاملين بها.

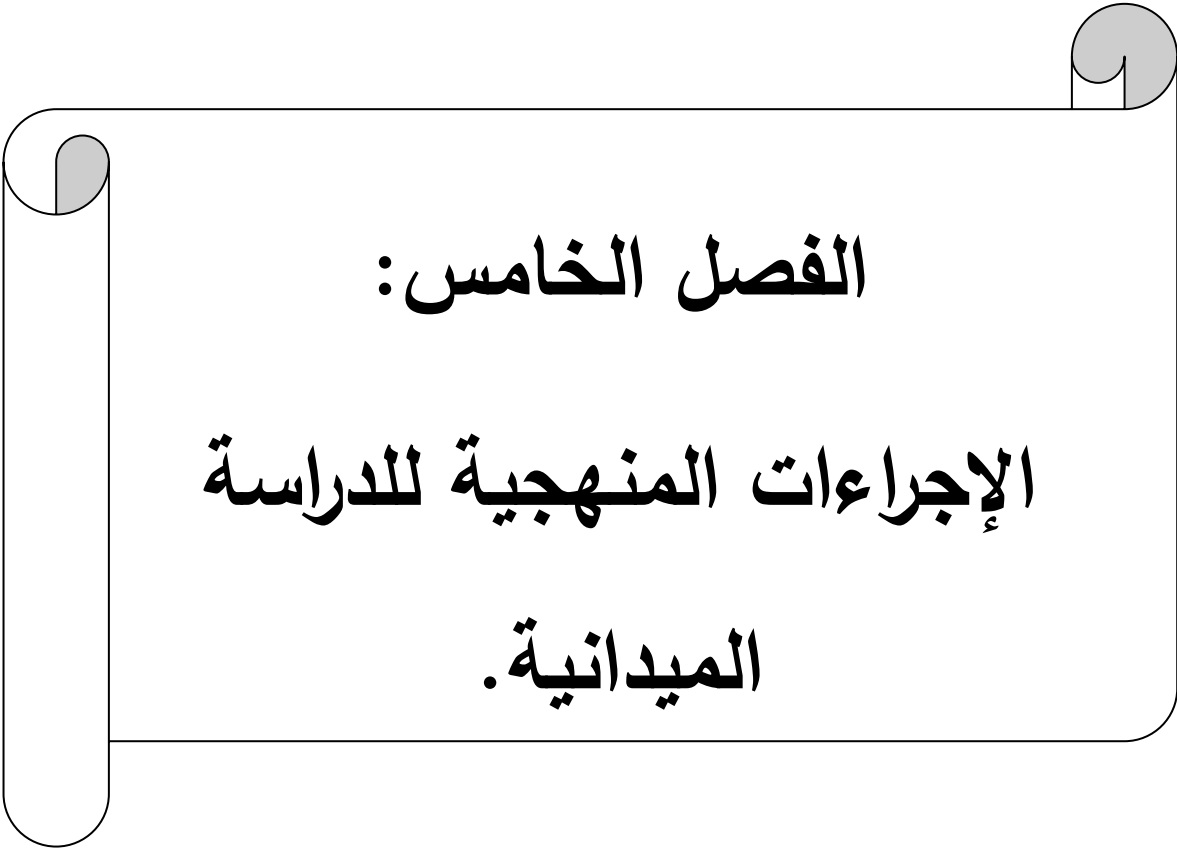
بالرغم من الإسهامات التي قدمتها نظرية العدالة إلا أنها لاقت العديد من الانتقادات أهمها أنها ركزت على عامل الأجر كأحد أهم أنواع المخرجات، وكلمة أخيرة يمكن القول أن المدير الناجح في هذه النظرية هو الذي يستطيع أن يجعل الفرد يشعر بالعدالة والمساواة لضمان حفزه باستمرار عن طريق العمل بالقرارات التي يتخذها لتحقيق ذلك.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 77.

<sup>2</sup> علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2006، ص 144.

**خلاصة الفصل:**

تم التطرق في هذا الفصل إلى أهم النظريات التي لها علاقة بموضوع الدراسة، حيث اختلفت هذه النظريات في نظرتها إلى الفرد والتنظيم من خلال النظرة المادية التي تبنتها النظرية الكلاسيكية على عكس النظريات الحديثة والتي اهتمت بالعنصر البشري والعوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على التنظيم وأهدافه.



**الفصل الخامس:**  
**الإجراءات المنهجية للدراسة**  
**الميدانية.**

## الفصل الخامس:

### الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد.

أولاً: مجالات الدراسة.

1- المجال الجغرافي.

2- المجال الزمني.

3- المجال البشري.

ثانياً: فرضيات الدراسة.

ثالثاً: المنهج المستخدم.

رابعاً: مجتمع الدراسة وعينتها.

خامساً: أدوات جمع البيانات.

1- الملاحظة.

2- المقابلة.

3- الاستمارة.

4- الوثائق والسجلات.

5- أساليب التحليل.

خلاصة الفصل.

**تمهيد:**

بعد تطرقنا إلى الإطار النظري وإلى أهم الجوانب المرتبطة به من نظريات وإشكالية البحث وأهداف الدراسة وأهميتها، والتي تساهم بشكل كبير في تحديد المعالم الأولى للدراسة الإمبريقية وسنحاول في هذا الفصل التطرق إلى معطيات ملموسة وذلك بالاستناد إلى إجراءات منهجية والتي تمكننا من الكشف عن حقائق الجانب الميداني من خلال البيانات المتحصل عليها وتتمثل هذه الإجراءات المنهجية في تحديد مجالات الدراسة من المجال الجغرافي الذي سنجري فيه الدراسة والمجال البشري المتمثل في مجتمع الدراسة والمجال الزمني، بالإضافة إلى الأدوات الملائمة لجمع البيانات التي تساعدنا في الحصول على البيانات المتعلقة بالدراسة، والعينة التي تم اختيارها على أساس متطلبات البحث وكذا منهج الدراسة وعرض أهم الأساليب الإحصائية التي سيتم الاعتماد عليها في تحليل البيانات ومناقشة الفرضيات.



## أولاً: مجالات الدراسة:

إن تحديد مجالات الدراسة من بين النقاط التي يجمع الباحثين في مناهج البحث الاجتماعي على أهميتها ذلك أن التعرف عليها يعد عملية ضرورية ونقطة رئيسية في البحث الاجتماعي، كما أنها تساعد الباحث على مواجهة مشكلة بحثه بكل موضوعية وعلمية حيث تنقسم بدورها إلى ثلاث مجالات: المجال الجغرافي، المجال الزمني، المجال البشري.

## 1- المجال الجغرافي:

يعتبر المجال الجغرافي للدراسة المكان أو المنطقة التي سيعدها الباحث لإجراء الدراسة الميدانية، ويتعلق موضوعنا بعلاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي، وعليه ارتأينا أن يكون مجال دراستنا محصوراً في المؤسسة الكاتمية للفلين بجيجل.

## تعريف مؤسسة الكاتمية للفلين - جيجل :-

أنشأت المؤسسة الوطنية للفلين (SNL) بمقتضى الأمر 67 بتاريخ 1976/09/09 مقرها الجزائر العاصمة، وطبقاً للإصلاحات المتعلقة بإعادة الهيكلة الاقتصادية للمؤسسات وبموجب الأمر 43/42 المؤرخ في 1983/01/02 تم إنشاء المؤسسة تحت اسم المؤسسة الوطنية للفلين والمواد العازلة المشتقة منه (ENL)، حيث تم نقل مقرها من الجزائر العاصمة إلى ولاية جيجل.

ويعد صدور القوانين 88-01/01-88/03-88/04 المؤرخة في 1988/01/12 والتي تضمنت استقلالية المؤسسة العمومية، حولت المؤسسة الوطنية للفلين والمواد العازلة إلى مؤسسة اقتصادية عمومية مستقلة، ثم حولت إلى مؤسسة عمومية في شكل شركة ذات أسهم بعقد موثق مؤرخ في 1991/03/16 حيث قدر رأس مالها بـ 2000000 دج مقسمة إلى 800 سهم، وفي عام 1992 تم رفع رأس مالها إلى 5000000 دج، وفي عام 1994 تم نقل المقر إلى ولاية عنابة نتيجة لسوء الأوضاع الأمنية وفي تاريخ 2000/06/05 بعقد موثق تمت مطابقة القانون الأساسي للمؤسسة وأنشئ مجمع صناعة الفلين (G.L.A/SPA) والفروع المنبثقة عنه برأس مال يقدر بـ 5000000 دج وفي 2000/07/01 بعقد موثق تم إنشاء فرع جيجل الكاتمية للفلين المؤسسة العمومية الاقتصادية في الشكل القانوني لشركة ذات أسهم برأس مال قدر بـ 1000000 دج والذي يقدر حالياً بـ 35117500 دج، وفي 2006/03/08 وبموجب تعديل القانون الأساسي للمؤسسة أصبحت تابعة إلى المجمع " S.O.D.I.A.F " .

تعتبر مؤسسة جيجل الكاتمية للفلين حالياً إحدى الوحدات التابعة للمؤسسة الوطنية (E.N.L) سابقاً حيث يوجد مقر المؤسسة بطريق بجاية -جيجل- ويتربع على مساحة تقدر بـ 60. 4 هكتار، ويتكون من

ورشتين الأولى لإنتاج الفلين والثانية لإنتاج المواد العازلة، كما تقدر المساحة المغطاة للمصنع كليا ب 10.642 م<sup>2</sup> تتوزع كما يلي:

- ورشة إنتاج الفلين الممدد مساحتها تقدر ب 374.5 م<sup>2</sup>.

- ورشة المنتجات العازلة مساحتها تقدر ب 1800 م<sup>2</sup>.

- ورشة الصيانة مساحتها تقدر ب 750 م<sup>2</sup>.

- المخزن مساحته تقدر ب 1.130 م<sup>2</sup>.

- الإدارة وملحقاتها تقدر ب 786 م<sup>2</sup>.

من جهة أخرى يضم المصنع مساحة مهياة وغير مغطاة تقدر ب 8.350 م<sup>2</sup> تستعمل لتخزين المادة الأولية المتمثلة في الفلين، قدرة استيعابها تصل إلى 27000 قنطارا.

## 2- المجال الزمني:

ويقصد به المدة التي قضيناها لإنجاز الدراسة، وقد قسمت هذه الدراسة إلى جانبين هما:

**1- الجانب النظري:** وتم فيه جمع المعلومات والبيانات والحقائق المتعلقة بموضوع الدراسة بهدف الإحاطة النظرية بموضوع البحث.

**2- الجانب الميداني:** وقد قسم هذا الجانب بدوره إلى أربعة مراحل موزعة كما يلي:

- **المرحلة الأولى:** حيث تم فيها التوجه إلى المؤسسة بغرض الحصول على الموافقة وذلك يوم 14 أبريل 2019، حيث تم الحصول على الترخيص لطلب تسهيلات لإنجاز البحث وذلك من طرف مدير المؤسسة الكاتمية للفلين، كما تم تزويدنا في نفس اليوم بالمعلومات المتعلقة بالمؤسسة محل الدراسة، كما تم التعرف على الميدان وبعض المصالح داخل المؤسسة وبعض مدراء المصالح، وبعض العاملين في المؤسسة، وذلك من أجل تحديد عينة البحث.

- **المرحلة الثانية :** قمنا فيها بتوزيع الاستمارة النهائية في 21 ماي 2019، وذلك بعد إعدادها مع الأستاذ المشرف وتحكيمها من قبل (6) أساتذة من كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية \* وتم إجراء التعديلات على بعض الأسئلة وحذف بعضها بما يخدم الاستمارة، على عينة من العمال قدرت ب 81 استمارة.

- **المرحلة الثالثة:** في يوم 26 ماي 2019 تم استرجاع 66 استمارة وتم إلغاء 16 منها لأنها فارغة، بينما تم فقدان 15 استمارة.

- **المرحلة الرابعة:** في 29 ماي 2019 قمنا بإجراء مقابلة مع رئيس مصلحة إدارة البشرية وبعض العاملين.

**3- المجال البشري:** بعدما تم تحديد المجال الجغرافي والمجال الزمني للدراسة، قام الباحث بتحديد المجال البشري وينحصر هذا الجانب من بحثنا على العمال في المراكز الوظيفية الموجودة في المؤسسة (الإطارات، عمال تحكم، عمال تنفيذ، ورأساء مصالح).

### ثانيا: فرضيات الدراسة:

تشير الفرضية إلى فكرة مبدئية تربط بين الظاهرة موضوع الدراسة والعوامل المرتبطة أو المسببة لها كما أنها عبارة عن إجابة احتمالية لسؤال مطروح في إشكالية البحث ويخضع للاختبار سواء عن طريق الدراسة النظرية أو عن طريق الدراسة الميدانية وللفرضية علاقة مباشرة بنتيجة البحث بمعنى أن الفرضية هي الحل للإشكالية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط3، 2008، ص145.

\* الأساتذة المحكمين :

بوعموشة نعيم.

بليط عبد الله.

شيهب عادل.

حديان صبرينة.

غراز الطاهر.

شربال مصطفى.

وتتطلق الدراسة من فرضية عامة مؤداها:

- الثقافة التنظيمية لها علاقة بالولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الكاتمية للفلين بجيجل.
- وتتدرج عن الفرضية العامة الفرضيات الجزئية التالية:
- القيادة التنظيمية لها علاقة بالولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة.
- نظام الحوافز له علاقة بالولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة.
- علاقات العمل الداخلية لها علاقة بالولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة.

### ثالثا: المنهج المستخدم:

تختلف الطرق التي نستخدمها في البحوث للوصول إلى الحقيقة باختلاف الموضوع المدرسي، ويعتبر المنهج مهما كان نوعه الطريق الذي يسلكه الباحث للوصول إلى نتيجة معينة<sup>1</sup> وهو الوعي بالموضوع من خلال الخطوات التي تتيح من أجل إكماله وتباينه<sup>2</sup>.

لهذا اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي باعتباره الأنسب والأكثر ملائمة لموضوع الدراسة فالمنهج الوصفي هو مجموع الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتمادا على جميع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا دقيقًا لاستخلاص دلالاتها والوصول إلى نتائج أو تعميمات عن الظاهرة أو موضوع محل البحث<sup>3</sup>.

### رابعا: مجتمع الدراسة وعينتها:

**1- مجتمع الدراسة:** إن وصف المجتمع المدروس يعني تحديد خصائصه التي يمكن أن تؤثر في نتائج البحث<sup>4</sup>، فهو مجموعة من الناس (أو الوثائق) محددة تحديدا واضحا و يهتم بدراستها و تعميم نتائج البحث عليها فإن المجتمع الأصلي يتحدد بطبيعة البحث وأغراضه<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> بوحوش عمار، محمد محمود الديبات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، 1999، ص 135.

<sup>2</sup> عقيل حسين عقيل، فلسفة مناهج البحث العلمي، مكتبة مديولي، 1990، ص 47.

<sup>3</sup> سليمان محمد سليمان شحاتة، مناهج البحث بين النظرية والتطبيق، مركز الإسكندرية، 2005، ص 337.

<sup>4</sup> محمد علي عطية، البحث العلمي في التربية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 95.

<sup>5</sup> نادية سعيد عاشور، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، مؤسسة حسين رأس الجبل، قسنطينة، الجزائر، 2017، ص 267.

سعى الباحث على تطبيق الدراسة على مستوى مؤسسة الكاتمية للفلين والمواد العازلة بجيجل فيما يتعلق بمحاولة الكشف عن علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي، حيث أن المجتمع المستهدف بالدراسة يتكون من الافراد العاملين بالمراكز الوظيفية التالية:

عدد العمال	المصالح
06	الإدارة العامة
04	مديرية الإدارة العامة
03	مديرية المحاسبة و المالية
06	مديرية التمويل
07	مديرية التجارة
14	دائرة النظافة و الأمن
07	مصحة الصيانة
21	مصحة إنتاج الفلين
13	مصحة إنتاج المياه العازلة
81	المجموع

المصدر: الوثائق الداخلية لمؤسسة الكاتمية للفلين - جيجل -

## 2- العينة:

تعتبر مرحلة اختيار العينة من الخطوات المنهجية في أي دراسة كونها تساعد في اختصار الوقت والجهد وتعرف على أنها مجموعة من الوحدات المختارة في مجتمع الدراسة وذلك لتوفير البيانات التي تستخدم لدراسة خصائص المجتمع<sup>1</sup>، ونظرا لصغر حجم مجتمع العينة فقد قمنا بعملية الحصر الشامل لجميع العاملين في مؤسسة الكاتمية للفلين بجيجل، والمقدر عددهم ب 81 عامل موزعين على مختلف المصالح كما تم توضيحه سابقا، وقد تم استثناء العمال الذين يزاولون نشاطهم في فرع واد العنب الكائن مقره بعنابة.

<sup>1</sup> أحمد حسين الرفاعي، مناهج البحث العلمي، تطبيقات إدارية واقتصادية، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 145.

**خامسا: أدوات جمع البيانات:**

تعتبر أدوات جمع البيانات من الوسائل والطرق والاجراءات المختلفة التي يعتمدها الباحث في الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة وذلك تماشيا مع طبيعة الموضوع الذي بصدد دراسته ولقد اعتمدنا في دراستنا على الأدوات التالية:

**1- الملاحظة:**

الملاحظة هي أداة من ادوات البحث تجمع بواسطتها المعلومات والتي هي تمكن الباحث من الاجابة عن أسئلة البحث واختيار فروضه فهي تعني الانتباه المقصود والموجه نحو سلوك فردي أو جماعي معين<sup>1</sup>، وهي توجيه الحواس لمشاهدة ومراقبة الحواس لمشاهدة ومراقبة سلوك معين أو ظاهرة معينة و تسجيل جوانب ذلك السلوك أو خصائصه<sup>2</sup>، حيث لاحظنا من خلال الدراسات الاستطلاعية أن طبيعة العمل صعبة للغاية حيث يكثر فيها ضجيج الآلات التي تنبعث منها الأدخنة والأبخرة ذات الرائحة الكريهة والمسببة لضيق التنفس بالإضافة إلى ذلك نجد أن وحدات المصنع متفرقة يصعب التنقل فيها داخل المصنع، أما فيما يخص الإدارة فإنها تتسم بالحركية أثناء العمل.

**2- المقابلة:**

تعتبر المقابلة من أهم الوسائل البحثية في جمع البيانات والمعلومات من الميدان الاجتماعي، فالمقابلة هي تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف موجه يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة أن يستثير معلومات أو آراء أو معتقدات شخص أو أشخاص آخرين للحصول على بعض البيانات الموضوعية<sup>3</sup>.

وهي حوار يتم بين القائم بالمقابلة وبين شخص أو مجموعة أشخاص بهدف الحصول على معلومات حول موضوع معين وتتعلق خاصة بالآراء والاتجاهات أو السلوك أو المعلومات أو الشهادات<sup>4</sup>.

وقد تمحورت المقابلة حول مجموعة من الأسئلة المباشرة حول علاقة الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي وقد تم إجرائها مع رئيس مصلحة الموارد البشرية وبعض العاملين في نشاطات مختلفة، أين أخذنا نظرة عامة عن ظروف العمل وطبيعته، وعن البيئة الداخلية بصفة عامة.

<sup>1</sup> إبراهيم عبد العزيز الدعليج، مناهج و طرق البحث العلمي، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 108.

<sup>2</sup> محمد بكر نوفل ، فريال محمد أبو عواد، التفكير والبحث العلمي، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 263 .

<sup>3</sup> رشيد زرواتي، مرجع سبق ذكره، ص 212.

<sup>4</sup> خالد حامد، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية، ط2، دار جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2012، ص 140.

## 3- الاستثمار :

تستخدم الاستثمار كتنقية مباشرة للبحث والنقصي العلمي تستعمل إزاء الأفراد وتسمح باستجوابهم بطريقة موجهة والقيام بسحب كمي بهدف إيجاد علاقات رياضية والقيام بمقارنة رقمية<sup>1</sup>، وأسئلة الاستثمار كانت لها محاور التي توجه للحصول على إجابات ومعلومات حول موضوع الدراسة وموزعة كآتي:

- **المحور الأول:** خاص بالبيانات الشخصية ويتضمن (07) أسئلة.

- **المحور الثاني:** خاص بالفرضية الأولى: القيادة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى العاملين ويتضمن (16) سؤالاً.

- **المحور الثالث:** خاص بالفرضية الثانية: نظام الحوافز وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى العاملين ويتضمن (09) أسئلة.

- **المحور الرابع:** خاص بالفرضية الثالثة: علاقات العمل الداخلية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى العاملين ويتضمن (08) أسئلة.

➤ **صدق المحكمين:** تم عرض الاستثمار في صورتها الأولى على مجموعة من المحكمين، عددهم (06) محكمين من المختصين في مجال علم الاجتماع ( أنظر الملاحق في آخر البحث )، وتم أخذ آرائهم بعين الاعتبار حول مدى مناسبة العبارة للمحور الذي وضعت فيه، وقد تم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل، واستبعاد العبارات غير المناسبة والمكررة وذلك في ضوء ما تم اقتراحه، وكذا التدقيق في الصياغة اللغوية، أضق إلى ذلك آراء المحكمين في مدى مناسبة التسلسل المقترح للعبارات من وجهة نظرهم، وقد تم أخذ جميع ملاحظاتهم بعين الاعتبار.

## 4- السجلات والوثائق :

تعتبر السجلات والوثائق إحدى أدوات جمع البيانات وفيها يرجع الباحث إلى جمع البيانات حول الموضوع أو فقط بعض المحاور من الوثائق والسجلات الإدارية وهي بيانات تكميلية للاستثمار والمقابلة والملاحظة ووظيفتهما تكميلية في التحليل والتفسير والتعليل<sup>2</sup>.

وقد اعتمدنا في دراستنا على وشائق وسجلات عن المؤسسة ساعدتنا على:

<sup>1</sup> موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، ط2، دار القصة للنشر والتوزيع، 2004، ص 150.

<sup>2</sup> رشيد زرواتي، مرجع سبق ذكره، ص 223.

1- التعرف على المجال البشري والجغرافي للمؤسسة.

2- الاطلاع على الهيكل التنظيمي للمؤسسة وطريقة توزيع الوظائف على مختلف المصالح.

3- الاطلاع على قوانين المؤسسة ونظامها الداخلي وكيفية تسييرها.

4- معرفة أهم المنتجات التي تنتجها.

5- أساليب التحليل:

1- أسلوب التحليل الكمي: هو الذي يعبر عن الأرقام والإحصاءات الموضحة في الجداول المتعلقة بإجابات المبحوثين التي تضمنتها استمارة بحثنا في شكل أرقام ونسب مئوية.

2- أسلوب التحليل الكيفي: اعتمدنا عليه في تحليل البيانات عن طريق عرض النتائج وتفسير المعطيات الكمية والتعليق عليها.



**خلاصة الفصل:**

في الأخير يمكن القول أن الإجراءات المنهجية تعتبر جزءا هاما في البحوث الاجتماعية فهي تلعب دورا كبيرا في تحديد المسار الذي يتم اتباعه في البحث وذلك من خلال تحديد المجال المكاني المناسب للموضوع وأن تكون نوع العينة وحجمها يمثل مجتمع الدراسة إلى جانب اختيار الأدوات المناسبة لجمع البيانات المتمثلة في الملاحظة، المقابلة والاستمارة والسجلات والوثائق وكذا مدى ملائمة المنهج المتبع لموضوع الدراسة حيث تشكل هذه الخطوات سندا منهجيا في معالجة الموضوع ميدانيا وتوفير بيانات هامة عنه كما تعتبر وسيلة مساعدة للوصول إلى المراحل الأخيرة من البحث العلمي وإجابات على التساؤلات المطروحة مسبقا.

## الفصل السادس:

عرض وتحليل البيانات الميدانية

وتفسير ومناقشة النتائج.

## الفصل السادس

عرض وتحليل البيانات الميدانية وتفسير ومناقشة النتائج.

تمهيد .

أولا : عرض وتحليل البيانات الميدانية.

- 1- عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالبيانات الشخصية.
- 2- عرض وتحليل وتفسير البيانات المتعلقة بالقيادة وعلاقتها بالولاء التنظيمي.
- 3- عرض وتحليل وتفسير البيانات المتعلقة بنظام الحوافز وعلاقته بالولاء التنظيمي.
- 4- عرض وتحليل وتفسير البيانات المتعلقة بعلاقات العمل الداخلية وعلاقتها بالولاء التنظيمي.

ثانيا: تفسير ومناقشة نتائج الدراسة.

- 1- تفسير ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات.
- 2- تفسير ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة.

ثالثا: تفسير و مناقشة النتائج العامة للدراسة.

رابعا : التوصيات والاقتراحات.

خلاصة الفصل.

**تمهيد:**

بعد التطرق في الفصل السابق إلى مختلف الإجراءات المنهجية للدراسة، سنقوم في هذا الفصل بعرض وتحليل المعطيات ومناقشة النتائج انطلاقاً من عرض وتحليل البيانات التي يتم جمعها من الدراسة الميدانية ليتم بعدها مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات التي انطلقنا منها في الجانب النظري، ثم إبراز علاقة نتائج الدراسة بنتائج الدراسات السابقة ثم استخلاص النتائج العامة للدراسة والحكم على مدى صدق فرضيات الدراسة ومحاولة الإجابة عن تساؤلات الدراسة.

## أولاً: عرض وتحليل البيانات الميدانية:

## 1- عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالبيانات الشخصية.

الجدول رقم 01: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	44	88%
أنثى	06	12%
المجموع	50	100%

نلاحظ من خلال هذه النتائج أن الفئة المسيطرة لهؤلاء العاملين أغلبهم ذكور في مؤسسة الكاتمية للفلين، بنسبة (88%) وهذا يعود إلى طبيعة العمل الذي يتلاءم أكثر مع العنصر الذكوري، خاصة في المصالح الإنتاجية ومصالح الصيانة كونه يتطلب الجهد والقوة، إضافة إلى الدوام الليلي وهو الأمر الذي يستعصي على الإناث القيام به.

الجدول رقم 02: يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن.

السن	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	5	10%
من 25 إلى أقل من 30 سنة	14	28%
من 30 إلى أقل من 40 سنة	20	40%
أكثر من 40 سنة	11	22%
المجموع	50	100%

يتضح لنا من خلال الجدول المتعلق بالسن أن أعلى نسبة سجلت تمثلت في العاملين الذين تتراوح أعمارهم بين (30 إلى أقل من 40 سنة)، وذلك بنسبة تقدر ب(40%) وهذا ما يدل على أن المؤسسة تحتوي عددا لا بأس به من العاملين ذوي الخبرة، أما نسبة (14%) تمثل الفئة العمرية ما بين (25 إلى أقل من 30 سنة)، وهي فئة شابة بمقدورها النهوض بالمؤسسة والعمل على تحسين وزيادة إنتاجيتها، أما نسبة (11%) فهي تمثل الفئة التي (يفوق عمرها 40 سنة) وهي فئة من ذوي التجربة في العمل، أما نسبة (5%) فهي تمثل الفئة (الأقل من 25 سنة).

**الجدول رقم 03:** يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
8%	4	ابتدائي
40%	20	متوسط
26%	13	ثانوي
26%	13	جامعي
100%	50	المجموع

يتضح من خلال النتائج الإحصائية المبينة في الجدول أن هناك اختلاف وتباين في المستوى التعليمي لعينة الدراسة، حيث سجلنا أعلى نسبة في المستوى المتوسط وقدرت ب (40%) يليها المستوى الثانوي والمستوى الجامعي بنسبة (26%) ويليهما المستوى الابتدائي بنسبة (8%)، وما يعلل هذه الأرقام طبيعة الوظائف والأعمال الموجودة داخل المؤسسة، كما يتضح أن المؤسسة تضم عددا لا بأس به من الأفراد ذوي مؤهلات علمية وفكرية والمؤهلين لأداء المهام الإدارية العليا.

**الجدول رقم 04:** يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية.

النسبة المئوية	التكرار	الحالة الاجتماعية
44%	22	أعزب
56%	28	متزوج
00%	00	مطلق
00%	00	أرمل
100%	50	المجموع

يلاحظ من الجدول أعلاه أن أغلب أفراد مجتمع الدراسة متزوجين وذلك بنسبة (56%)، تليها فئة العزاب بنسبة (44%)، وما يفسر الأغلبية الساحقة لفئة المتزوجين هي كون أوضاعهم الاجتماعية تتطلب العمل والمحافظة عليه وهذا ما يدفعهم إلى تحمل المسؤولية والبقاء في المؤسسة، في حين نجد فئة العزاب مرتفعة نوعا ما وهذا راجع إلى التفكير في الاستقرار وتأمين مستقبلهم.

الجدول رقم 05: يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات العمل.

سنوات العمل	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	20	40%
من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	18	36%
من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	5	10%
15 سنة فما فوق	7	14%
المجموع	50	100%

من خلال الجدول أعلاه المتعلق بمتغير سنوات العمل، نلاحظ أن أعلى نسبة من مفردات العينة هم الفئة التي لم تتعدى مدة خدمتها 5 سنوات وقدرت ب (40%)، ثم تليها الفئة (من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات) بنسبة (36%)، أما نسبة (14%) تمثل الفئة (من 15 سنة فما فوق)، تليها فئة (من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة) بنسبة (10%)، وما يفسر هذه الأغلبية الساحقة للفئة التي لم تتجاوز (5سنوات) راجع إلى سياسة المؤسسة في الاستقطاب المستمر لليد العاملة وإقامة الفرص أمام العمالة الجديدة، وهذا ما تمت ملاحظته في دراستنا الاستطلاعية حيث أن أغلب العاملين شباب.

الجدول رقم 06: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
إطار	8	16%
رئيس مصلحة	2	4%
عامل تحكم	7	14%
عامل تنفيذ	33	66%
المجموع	50	100%

يتضح من الجدول أعلاه أن أعلى نسبة بلغت (66%) وهم من فئة عمال تنفيذ التي تساهم في زيادة إنتاجية المؤسسة وذلك من خلال عملية التنفيذ، في حين نجد مانسبته (16%) و(14%) على التوالي من فئة الإطارات وعمال التحكم، تليها مانسبته (4%) والتمثلة في رؤساء المصالح. تؤكد هذه الإحصاءات أن طبيعة عمل المؤسسة تتطلب موارد بشرية ذات مستوى وذلك لسير شؤونها لما تملكه من قدرات ومؤهلات وخبرات عالية ومعرفة في مجال العمل، دون إلغاء الأهمية البالغة والدور الفعال لعمال التنفيذ والتحكم التي تساهم في زيادة إنتاجية المؤسسة من خلال عملية التنفيذ، مما يتضح أن المؤسسة تحرص على التنوع في مراكزها الوظيفية قصد القيام بوظائف وأعمال متكاملة للمحافظة على نظامها الداخلي.

الجدول رقم 07: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأجر.

النسبة المئوية	التكرار	الأجر
00%	00	أقل من 20000 دج
96%	48	من 20000 إلى أقل من 40000 دج
04%	02	من 40000 دج فما فوق
100%	50	المجموع

من خلال البيانات المبينة في الجدول أعلاه يمكن القول أن أعلى نسبة بلغت (96%) وهم أفراد العينة الذين يتراوح أجرهم بين (20000 إلى أقل من 40000 دج)، في حين نجد نسبة (4%) من أفراد العينة يتراوح أجرهم بين (40000 دج) فما فوق، وهم رؤساء المصالح.

2- عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الأولى التي تنص على: القيادة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي.

الجدول رقم 08: يوضح طبيعة المعاملة التي يتلقاها العامل من المشرفين.

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمال
78%	39	لائقة
22%	11	غير لائقة
100%	50	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن طبيعة المعاملة التي يتلقاها العامل من المشرفين لائقة بنسبة قدرت ب(78%)، في حين أن نسبة (22%) من أفراد العينة أقرروا أن طبيعة المعاملة غير لائقة.

إن طبيعة المعاملة التي يتلقاها العامل داخل المنظمة من طرف المشرفين تؤثر بشكل أو بآخر على شخصيته، فإذا تلقى العاملين معاملة حسنة ولائقة فذلك يخلف في أنفسهم الكثير من الايجابية ويغرس لديهم مشاعر الرضا والولاء للمؤسسة والعكس صحيح، فإن المعاملة السلبية التي يتلقاها العامل داخل المؤسسة من طرف مسؤوليه ومشرفيه قد تخلف الكثير من الجوانب السلبية التي من شأنها أن تولد الكثير من مظاهر عدم الرضا وانخفاض لمستوى الولاء.



الجدول رقم 09: يوضح مدى إتاحة المؤسسة للعمال الفرص للمشاركة في اتخاذ القرارات.

إذا كانت الإجابة بنعم يعود ذلك إلى:			النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات	%48	24	نعم
%37.5	09	طبيعة المنصب الذي تشغله			
%41.67	10	يتقون فيك			
%20.83	5	امتلاك المؤهلات وخبرات عالية			
/	/	/	%52	26	لا
عند المشاركة في اتخاذ القرارات يؤدي ذلك إلى:					
النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات			
%26.92	14	الشعور بالارتياح			
%48.08	25	تشعر بأنك جزء من المؤسسة			
%25	13	الثقة بالنفس			
%100	52	المجموع الجزئي	%100	50	المجموع

#### ملاحظة:

العدد (52) لا يمثل عدد أفراد العينة الذين أجابوا بـ "بنعم" (الذين يشاركون في اتخاذ القرارات) والمقدر عددهم بـ (24) مفردة، ولكن يمثل عدد إجاباتهم لأنهم أجابوا بأكثر من إجابة.

من الجدول أعلاه توزعت إجابات المبحوثين حول مدى إتاحة المؤسسة لفرص المشاركة في اتخاذ القرارات على النحو التالي: ما نسبته (52%) من مجموع أفراد العينة كانت إجاباتهم بأنهم لم تتح لهم فرص المشاركة في اتخاذ القرارات، وما يمكن قوله أن المؤسسة لا تمنح الحق في المشاركة في اتخاذ القرارات لجميع عمالها، ولا تستخدم أسلوب إشراك العاملين في اتخاذ القرارات وعدم ثقة الرؤساء في مرؤوسيهم ظنا منهم أنهم لا يستطيعون اتخاذ القرارات خاصة الحساسة، حيث أكدوا من لهم هذا الحق هم المسؤولين، وهذا ما تم التأكد منه من خلال المقابلة التي أجريناها مع بعض العمال، إن غياب فرص مشاركة العمال في عمليات اتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة من شأنه أن يولد الكثير من الجوانب السلبية لدى العمال، فعدم ثقة المسؤولين في عمالهم يؤدي بهم إلى الإحساس بعدم أهميتهم ويضعف ثقتهم في أنفسهم وفي المؤسسة العاملين بها، مما يقلل من مستوى الولاء لديهم.

في حين نجد ما نسبته (48%) أجابوا بأنهم أتاحت لهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات، حيث توزعت إجاباتهم على النحو التالي: ما نسبته (41.67%) تعود إلى الثقة التي يضعها الرئيس فيه، تليها ما نسبته (37.5%) أجابوا أن إتاحة المؤسسة لفرص المشاركة في اتخاذ القرارات يعود إلى طبيعة

المنصب الذي يشغله الفرد، أما ما نسبته (20.83%) أجابوا أن ذلك يعود إلى امتلاك المؤهلات وخبرات عالية، بالإضافة إلى تمتعهم بكفاءة وخبرة تجعل منهم أشخاصاً فاعلين في المؤسسة، ويمكن الاعتماد عليهم في اتخاذ القرارات، وبالتالي هذا ما يزيد من ولائهم وانتمائهم وارتباطهم بالمؤسسة وتقديم كل ما بوسعهم من أجل بلوغ الأهداف المسطرة.

أما القراءة الأخرى التي يمكن استخلاصها من الجدول والمتعلقة بالتأثير الذي يخلفه فتح المجال أمام العاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات فقد توزعت إجابات المبحوثين كالآتي: ما نسبته (48.08%) أجابوا بأن ذلك يخلق لديهم الشعور بأنهم جزء لا يتجزأ من المؤسسة، في حين عبر ما نسبته (26.92%) بأن ذلك يعزز لديهم الشعور بالارتياح والراحة في المؤسسة، أما ما نسبته (25%) فأجابوا بأن ذلك يغرس في نفوسهم الثقة بالنفس وهذا كله يدخل في مجال تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة والذين يشاركون في عملية اتخاذ القرارات.

**الجدول رقم 10:** يوضح مدى مراقبة المسؤولين لأداء العمال.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	43	86%
لا	7	14%
المجموع	50	100%

من خلال الجدول رقم (10) يتضح أن: اغلب العاملين أقرروا بأن مسؤولي المؤسسة يقومون بمراقبة أداء العمال في المؤسسة وذلك بنسبة (86%) وهي أعلى نسبة، في حين نجد ما نسبته (14%) أقرروا بأنها لا تراقب أداء العمال.

إن عملية الرقابة من العمليات الهامة في المنظمات الاجتماعية على اختلاف أنواعها، فالكثير من الدراسات أكدت على أهمية هذا العنصر في المنظمة لما له من دور في تحسين أداء العمال من خلال مراقبتهم وتوجيههم، وتعديل مختلف الانحرافات التي يمكن أن تحدث في مجال العمل، وهذا من شأنه أن يولد درجات عالية من الرضا لدى العاملين، وهذا ما تنص عليه نظرية المبادئ الإدارية لهنري فايول (انظر الصفحة رقم 91).

الجدول رقم 11: يوضح مدى أداء العمال للمهام في حالة غياب الرقابة.

إذا كانت الإجابة بنعم يعود ذلك إلى:			النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات	%94	47	نعم
%42.55	20	الشعور بروح المسؤولية			
%17.02	8	الثقة التي يضعها فيك رئيسك			
%40.43	19	حرصك على القيام بالمهام الموكلة إليك			
/	/	/	%6	3	لا
%100	47	المجموع الجزئي	100%	50	المجموع

نلاحظ من البيانات الإحصائية الموجودة في الجدول أعلاه أن أغلب العينة المبحوثين يقومون بأداء مهامهم عند غياب الرقابة وذلك بنسبة (94%)، وتوزعت إجاباتهم بنسب متفاوتة على النحو التالي: أجب ما نسبته (42.55%) بأن ذلك راجع إلى الشعور بروح المسؤولية اتجاه العمل، تليها ما نسبته (40.43%) أجابوا أن ذلك يعود إلى حرصهم على القيام بالمهام الموكلة إليهم، ثم ما نسبته (17.02%) ممن أجابوا أن ذلك يعود إلى الثقة التي يضعها الرئيس فيهم، حيث تشير البيانات الإحصائية إلى انضباط العمال وتحملهم للمسؤولية والتزامهم بأداء أعمالهم على أكمل وجه.

إن غرس روح المسؤولية لدى العاملين من طرف القادة والمسؤولين من شأنه أن يؤسس لتكوين عمال بروح مسؤولية عالية ودرجة كبيرة من الوعي المتعلق بضرورة أداء المهام الموكلة إليهم حتى في حالة غياب الرقابة على أداؤهم، فالقيادة الرشيدة عامل حاسم في إعداد عمال يراقبون أنفسهم بأنفسهم، حيث أن نظرية (Z) في الإدارة تؤكد على هذا المبدأ والذي يجعل العامل يؤدي مهامه حتى في حالة عدم الخضوع للرقابة الدائمة وهذا من شأنه أن يعزز من درجات الثقة بين العامل والمؤسسة مما يؤدي إلى إمكانية خلق جسور وروابط ممهدة لدرجات عالية من الولاء.

في حين نجد ما نسبته (6%) تمثل نسبة المبحوثين اللذين أجابوا بأنهم لا يقومون بأداء مهامهم عند غياب الرقابة، ويمكن إرجاع ذلك إلى الضغط الذي يمارسه رئيسهم عليهم، وبمجرد غياب الرقابة فإنهم يقللون من وتيرة عملهم المعتاد.

الجدول رقم 12: يوضح مدى خضوع جميع العاملين لنفس الصعوبات من قبل إدارة المؤسسة في حالة مخالفة التعليمات والقواعد وإلى ما يعود سبب ذلك.

في حالة الإجابة ب لا يعود ذلك إلى:		النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
النسبة المئوية	التكرار	26%	13	لا
المحسوبية في التعامل	7			
صلة القرابة	1			
العلاقات الشخصية	5			
المجموع الجزئي	13			
في حالة الإجابة بنعم تشعر ب:		74%	37	نعم
الأمن والارتياح	17			
وجود عدالة في التعامل	20			
المجموع الجزئي	37			
		100%	50	المجموع

توضح معطيات الجدول أعلاه أن نسبة (74%) من أفراد عينة المبحوثين يرون بأن العاملين يخضعون لنفس العقوبات من قبل إدارة المؤسسة في حالة مخالفة الإجراءات والتعليمات، حيث توزعت إجاباتهم على النحو التالي: ما نسبته (54.05%) يرون بأن ذلك يشعرهم بوجود عدالة في التعامل، تليها نسبة (45.95%) يرون بأن ذلك يشعرهم بالأمن والارتياح، أما الفئة الأخرى من أفراد العينة والتي قدرت ب(26%) يرون أن العاملين لا يخضعون لنفس العقوبات حيث توزعت إجاباتهم كالتالي: المحسوبية في التعامل بنسبة (53.85%)، تليها (38.46%) للذين أجابوا أن سبب ذلك يعود إلى العلاقات الشخصية، ثم نسبة (7.69%) أجابوا أن سبب ذلك يعود إلى صلة القرابة، من خلال القراءة الإحصائية يتضح أن المؤسسة تتبع الطرق الرسمية والقانونية في التعامل مع مثل هذه المواقف والتجاوزات، مما يعود ذلك إيجاباً على نفسية العامل وشعورهم بالعدالة والمساواة في المعاملات داخل المؤسسة مما يولد الرضا لديهم.

تؤثر المعاملات الغير عادلة المبنية على الولاءات، المحسوبية، القرابة والعلاقات الشخصية بشكل سلبي على العمال داخل المؤسسة، وتجعل من مظاهر اللاقبول والرفض للوضع الذي يعيشه العامل والذي من شأنه أن يقلل من مستويات الولاء لديهم.

الجدول رقم 13: يوضح مدى حرص الرئيس على الرفع من مستوى أداء العاملين وطرق تحقيق ذلك.

في حالة الإجابة بنعم يكون ذلك عن طريق:			النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات	% 66	33	نعم
% 51.52	17	التشجيع المستمر			
%36.36	12	التدريب والتكوين			
% 12.12	04	التحفيز			
/	/	/	% 34	17	لا
%100	33	المجموع الجزئي	% 100	50	المجموع

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه أن أغلب المبحوثين أقروا بأن المؤسسة تحرص على الرفع من مستوى أدائهم وبالتالي إنتاجيتهم وذلك بنسبة (66%) وقد توزعت إجاباتهم على الخيارات التالية: ما نسبته (51.52%) أجابوا أن ذلك يتم عن طريق التشجيع المستمر، و(36.36%) أجابوا أنه يتم عن طريق التدريب والتكوين، تليها نسبة (12.12%) أقروا أن الرفع من مستوى العاملين يكون عن طريق التحفيز وهذا ما أكدته نظرية الإدارة اليابانية (Z) ذلك أن تحسين أداء العمال وزيادة إنتاجية المؤسسة يعود إلى الطريقة التي يوجه بها ويكون فيها العنصر البشري من خلال ما توفره من تشجيع وتحفيز، وتدريب وتكوين وبالتالي استقرارهم في عملهم ( انظر الصفحة رقم 102-103).

في حين نجد ما نسبته (34%) أجابوا أن المؤسسة لا تحرص على الرفع من مستوى أداء العاملين، فغياب تدريب العمال وتكوينهم وتحفيزهم وتشجيعهم من شأنه أن يؤدي إلى اللامبالاة وتكاسل العمال وضعف الرغبة في العمل لديهم، ومن ثم ضعف إنتاجيتهم وولائهم للمؤسسة، وبالتالي عدم وصول المؤسسة لتحقيق أهدافها.

الجدول رقم 14: يوضح مدى مخالفة العاملين للتعليمات وقواعد العمل وكيف يتم التعامل حيال ذلك.

في حالة الإجابة بنعم تم التعامل معك ب:			النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات	% 34	17	نعم
% 29.41	5	الخصم من الأجر مباشرة			
% 35.30	6	محاولة معرفة الأسباب أولاً			
% 35.29	6	التهديد بالطرد			
% 00	00	التنزيل من الرتبة			
/	/	/	% 66	33	لا
% 100	17	المجموع الجزئي	% 100	50	المجموع

من خلال البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه والمتعلق بكيفية تعامل إدارة المؤسسة مع العاملين الذين سبق لهم وأن خالفوا التعليمات وقواعد العمل بالمؤسسة، نجد ما نسبته ( 66%) صرحوا أنهم لم يسبق لهم وأن خالفوا التعليمات وقواعد العمل وهي أعلى نسبة، وهذا يعكس احترامهم والتزامهم بقواعد وتعليمات العمل واعتبارها من أخلاقيات العمل، وهذا ما أكدته لنا أحد المسؤولين من خلال المقابلة التي أجريناها في المؤسسة.

في حين نسبة (34%) صرحوا أنهم سبق وأن خالفوا التعليمات وقواعد العمل وقد تم التعامل معهم على النحو التالي: ما نسبته (35.30%) صرحوا أن إدارة المؤسسة تقوم بمحاولة معرفة الأسباب أولاً قبل اتخاذها أي إجراء قانوني، تليها ما نسبته (35.29%) تمثل إجراء التهديد بالطرد، أما ما نسبته (29.41%) فتمثل الخصم من الأجر مباشرة.

الراجح في المؤسسة أن العمال بنسبة كبيرة لا يخالفون التعليمات وقواعد العمل وهذا دليل قوي على الطريقة الجيدة التي يتعامل بها المشرفين والمسؤولين مع عمالهم والتي تقلل وتحد من مظاهر الخروج ومخالفة القوانين العامة للمنظمة العاملين بها، من خلال وضوح القوانين والتعريف بها وذلك يؤثر إيجاباً على النظام العام للمؤسسة، حيث تشير النظرية البيروقراطية إلى أن إتباع التعليمات والقواعد المتعلقة بالمؤسسة عامل حاسم في خلق جو ملائم ومنظم لسير العمل وتحقيق المؤسسة لأهدافها وأهداف عمالها ( انظر الصفحة رقم 91).

**الجدول رقم 15:** يوضح مدى تلقي العاملين لعبارات الشكر والتقدير من قبل الرئيس.

إذا كانت الإجابة بنعم ما سبب ذلك:		النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
النسبة المئوية	التكرار	66 %	33	نعم
57.58 %	19			
36.36 %	12			
6.06 %	2			
/	/	34 %	17	لا
100 %	33	100 %	50	المجموع

نلاحظ من خلال البيانات الإحصائية الموجودة في الجدول أعلاه أن نسبة (66%) من أفراد العينة صرحوا بأنهم يتلقون عبارات الشكر والتقدير من قبل رؤسائهم ومشرفيهم وهي أعلى نسبة، وتوزعت إجاباتهم على النحو التالي: ما نسبته (57.58%) أجابوا أن سبب ذلك يعود إلى أنهم بذلوا جهداً مضاعفاً، أما ما نسبته (36.36%) أجابوا أن سبب تلقيهم لعبارات الشكر والتقدير لأنهم عنصر فعال في

المؤسسة، في حين ما نسبته (6.06%) أجابوا لأنهم تحملوا أعباء أخرى، وهذا ما يعكس التزامهم وانضباطهم في عملهم وبالتالي زيادة من دافعيتهم نحوه وهذا ما سنوضحه في الجدول الموالي.

على غرار ذلك نجد نسبة (34%) صرحوا أنهم لا يتلقون عبارات الشكر والتقدير من مشرفيهم في العمل، وقد يرجع ذلك إلى طبيعة وصرامة المشرف، وعليه يتضح أن المشرفين والرؤساء يعملون على خلق جو يتسم بمظاهر التقدير والاحترام والثناء على العمال، والتي من شأنها أن تحفز العاملين وترفع من معنوياتهم في العمل والرفع من ولائهم للمؤسسة، وهذا ما أشارت إليه نظرية العلاقات الإنسانية في تأكيدها على أهمية الحوافز المعنوية من الثناء، الشكر، التقدير والاحترام في زيادة دافعية العمال والرفع من معنوياتهم وتعزيز درجة الولاء لديهم ( انظر الصفحة رقم 96).

**الجدول رقم 16:** يوضح إلى ما يؤدي تلقي العاملين للإشادة والتقدير من قبل الرئيس.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
الرضا عن معاملة رئيسك	16	32 %
انضباطك في عملك	22	44 %
زيادة حماسك في العمل	12	24 %
المجموع	50	100 %

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن ما نسبته (44%) من أفراد العينة المبحوثين أقرروا أن تلقي الإشادة والتقدير من قبل الرئيس يؤدي إلى انضباطهم في عملهم والالتزام به، تليها ما نسبته (32%) أقرروا بأن ذلك يؤدي إلى خلق الشعور بالرضا عن معاملة رئيسهم، ثم تليها ما نسبته (24%) أجابوا أن ذلك يؤدي إلى زيادة حماسهم في العمل.

إن تلقي العاملين للإشادة والتقدير من قبل مشرفيهم يحفزهم ويرفع من روح المعنوية لديهم في العمل ويعزز من ولائهم للمؤسسة مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف مواردها، وهذا ما تؤكدته نظرية العلاقات الإنسانية في تركيزها على الجوانب المعنوية في التنظيم لما لها من دور فعال تساهم في تحقيق التوازن بين العمليات التنظيمية.

الجدول رقم 17: يوضح مدى إتاحة الرئيس للعاملين فرص تولي مسؤوليات أخرى.

في حالة الإجابة بنعم يؤدي ذلك إلى شعورك:			النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات	66 %	33	نعم
45.45 %	15	بأنك عنصر مهم في المؤسسة			
15.16 %	05	بالانتماء للمؤسسة			
39.39 %	13	بأنهم بحاجة إليك			
/	/	/	34 %	17	لا
100 %	33	المجموع الجزئي	100 %	50	المجموع

نلاحظ من خلال البيانات الإحصائية الموضحة في الجدول أعلاه أن ما نسبته ( 66%) صرحوا أنهم تتاح لهم فرص تولي مسؤوليات أخرى وهذا ما يشكل دفعة معنوية تساهم في الإحساس بأهمية العمال وتولد لديهم طاقة ايجابية لمواصلة العمل والتفاني فيه، وتوزعت إجابات المبحوثين عن شعورهم حيال ذلك كالآتي: ما نسبته ( 45.45%) أجابوا أن ذلك يشعورهم أنهم عنصر مهم في المؤسسة، أما ما نسبته (39.39%) صرحوا أن ذلك يؤدي إلى الشعور بأنهم بحاجة إليهم، تليها ما نسبته ( 15.15%) صرحوا أن ذلك يؤدي إلى شعورهم بالانتماء إلى المؤسسة.

إن ثقة الرئيس في مرؤوسيه وإيمانه بامتلاكهم لقدرات ومؤهلات تمكنهم من تحمل وتولي مسؤوليات أخرى ما يؤثر إيجابا على أداء العامل والتزامه، وهو ما أكده لنا أحد المسؤولين من خلال المقابلة وهذا من شأنه أن يخلق لديهم الشعور بأهميتهم وأنهم ذو مكانة في المؤسسة مما يعزز من ولائهم لها. في حين ما نسبته ( 34%) صرحوا أنهم لا تتاح لهم فرص تولي مسؤوليات أخرى، وهذا راجع إلى تخوف الرؤساء من عدم قدرة مرؤوسيه على تحمل مسؤوليات أخرى، وهذا ما يخلق لديهم شعور سلبي بأنهم ليسوا أهلا للثقة وأنهم ليسوا بالمستوى الكافي من المؤهلات والخبرات التي تمكنهم من تولي تلك المسؤوليات، مما يضعف من مستوى ولائهم للمؤسسة.



الجدول رقم 18: يوضح مدى تعاون المسؤولين مع العاملين.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
مرتاح في عملك	34	68 %
تبدل جهد مضاعف	6	12 %
راض عن مؤسستك	7	14 %
تتفانى في عملك	3	6 %
المجموع	50	100 %

نلاحظ من خلال بيانات الجدول أعلاه والمتعلق بمعنى تعاون المسؤولين مع العمال أن ما نسبته (68%) من أفراد العينة أقرروا أن ذلك يجعلهم مرتاحين في عملهم، تليها ما نسبته (14%) أقرروا أن ذلك يجعلهم راضين عن مؤسستهم، ثم تليها ما نسبته (12%) أقرروا أن تعاون المسؤولين معهم يجعلهم يبدلون جهدا مضاعفا، أما ما نسبته (60%) أقرروا أن ذلك يجعلهم متفانين في عملهم، وهذا يعود إلى مهارة المشرف في التعرف على أحوال العاملين وسلوكهم ومهاراتهم التي تمكنه من تكوين فرق عمل متجانسة قادرة على التعاون وبث روح التعاون والثقة بين المرؤوسين، وهذا ما أشارت إليه نظرية الإدارة اليابانية لوليام أوتشي (انظر الصفحة رقم 103).

إن التقرب من العاملين والتعاون معهم وكسب ثقتهم من شأنه أن يؤدي إلى شعورهم بالراحة والرضا عن مشرفيهم وهذا يدفعهم إلى بدل أقصى مجهود من أجل تحقيق أهداف المؤسسة والعكس صحيح، فإن غياب تعاون المسؤولين مع عمالهم يجعلهم يفقدون الثقة معهم مما يولد لديهم نوع من الفراغ وتباعد العلاقات والذي من شأنه أن يجعل العامل يحس بأن البيئة المتواجده فيها غير ملائمة، ما لمسناه في تحليلنا للجدول السابقة أن عدم التعاون وعدم إشراك العمال في عمليات اتخاذ القرارات وتحديد أهداف المؤسسة يؤثر سلبا على رضاهم وعلى علاقتهم بالمؤسسة بشكل عام.

الجدول رقم 19: يوضح مدى تعاون المسؤولين على حل مشاكل العاملين.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية	في حالة الإجابة بنعم يؤدي ذلك إلى:	
نعم	32	64 %	الاحتمالات	التكرار
			تعزيز العلاقات	18
			تقوية الثقة	14
لا	18	36 %	/	/
المجموع	50	100 %	المجموع الجزئي	32

تبين المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه أن ما نسبته (64%) أقرروا أن المسؤولين يتعاونون على حل مشاكل العمال وهذا أمر مهم وعنصر ايجابي يشكل طفرة نوعية في مجال القيادة

الرشيدة التي تولي اهتماما لعمالها واحتياجاتهم، وهذا ما يعكس بالإيجاب في حياة العامل داخل المؤسسة، فقد عبر ما نسبته (56.25%) أن ذلك يعود إلى تعزيز العلاقات، تليها ما نسبته (43.75%) صرحوا أن ذلك يؤدي إلى تقوية الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين.

إن اهتمام المسؤولين لمشاكل العمال واحتياجاتهم ومحاولة حلها يعتبر من المتطلبات اللازم توفرها للوصول إلى روح معنوية إيجابية لدى الفرد حيث تؤثر على أداءه وتعمل على تحسينه، مما يؤدي إلى زيادة الرضا والالتزام، وشعور العاملين بالانتماء، كل هذا يساعد في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العامل وهذا ما تطرقت إليه نظرية العلاقات الإنسانية ( انظر الصفحة رقم 96).

تعتمد منظمات الأعمال في المجتمع الحديث على الاهتمام بموردها البشري ولتحقيق ذلك لابد لها من تضافر الكثير من الجهود لجميع الفواعل في هذه العملية، ولعل القيادة والإشراف من بين أهم الركائز الأساسية التي تبنى عليها هذه العملية، فالقيادة الحكيمة هي مؤشر فعال في تحقيق رضا المورد البشري والعاملين داخل المؤسسة، ولتحقيق هذه الفعالية كان لزاما عليها الاهتمام لانشغالات العمال، طموحاتهم، رغباتهم واحتياجاتهم، فإن تحقق ذلك يغرس ثقافة ايجابية لدى العامل ويحفزه على تقديم الأفضل والولاء للمنظمة التي يعمل بها.

الجدول رقم 20: يوضح مدى فتح المسؤولين المجال لتقديم اقتراحات للتطوير.

في حالة الاجابة بنعم تشعر ب:			النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات	%64	32	نعم
%43.75	14	باحترامهم لك			
%40.62	13	ارتفاع الروح المعنوية لديك			
%15.63	5	الرغبة في البقاء في المؤسسة لفترة أطول			
/	/	/	%36	18	لا
%100	32	المجموع الجزئي	%100	50	المجموع

نلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم (20) أن ما نسبته (64%) من المبحوثين أكدوا أن المسؤولين في المؤسسة يفتحون لهم المجال لتقديم اقتراحات للتطوير، وهو ما يؤسس لخلق شخصية عمل قوية يكتفيها الشعور بالانتماء للمؤسسة وقد لمسنا هذا من إجابات المبحوثين حيث نجد ما نسبته (43.75%) صرحوا أن فتح المجال لهم لتقديم اقتراحات للتطوير يشعروهم باحترام المسؤولين لهم، تليها ما نسبته (40.62%) صرحوا أن ذلك يؤدي إلى شعورهم بارتفاع الروح المعنوية لديهم، أما ما نسبته (15.63%) أجابوا أنهم يرغبون في البقاء في المؤسسة واستقرارهم فيها، ومن هنا يتضح أن الرئيس الذي

يعتمد على اقتراحات وأفكار العمال حول سير العمل وتطويره من شأن ذلك أن يعزز من ولاء العمال للتنظيم.

إن فتح المجال أمام العمال لتقديم اقتراحات وتوجيهات للتطوير في العمل وتحسينه وتجديد الطرق وضمان السير الحسن له يحسبهم بالمسؤولية وارتفاع الروح المعنوية لديهم، حيث كلما ارتفعت الروح المعنوية لديهم وحفزوا للتفاني في العمل تحسن أدائهم، وهذا ما أكدته نظرية العلاقات الإنسانية (انظر الصفحة رقم..)، ذلك أن الأفراد يتمتعون بطاقات وقدرات عالية إذا ما تم تحريكها واستغلالها فإن ذلك يساهم في تحقيق التطوير والإبداع والابتكار، فالفشل في تحقيق بعض أهداف المنظمة لا يعني قصور في القدرة الذاتية للأفراد بل إلى مدى تحقيق استثمارها باستمرار وبالشكل المطلوب في المورد البشري، وهذا ما أكدته نظرية **y لدوغلاس** في تأكيده على دور المشاركة الفعالة للأفراد وعلى أهمية القيادة في تحقيق أهداف المنظمة ( انظر الصفحة رقم 99).

في حين نجد ما نسبته (36%) صرحوا بأن رئيسهم لا يمنحهم فرص لتقديم اقتراحات وأفكار للتطوير وهذا من شأنه أن يؤدي إلى عدم الرضا عن مؤسستهم.

**الجدول رقم 21:** يوضح مدى استطاعة العاملين التعبير عن آرائهم بحرية ودون خوف.

في حالة الإجابة بنعم تشعر حيالها بوجود:			النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات	86 %	43	نعم
30.23 %	13	عدالة ومساواة			
44.19 %	19	ديموقراطية			
25.58 %	11	الشفافية في التعامل			
/	/	/	14 %	7	لا
100 %	43	المجموع الجزئي	100 %	50	المجموع

من الشواهد الإحصائية في الجدول أعلاه أجاب ما نسبته (86%) من المبحوثين أنهم يستطيعون التعبير بحرية ودون خوف، وهذا ما يوحي بالطابع الديمقراطي الذي يعتمد عليه الرؤساء والمشرفين والذي خلف الأثر الإيجابي في نفوس العمال، فقد عبر العمال عن ذلك من خلال إجاباتهم التي توزعت كالاتي: ما نسبته (44.19%) أجابوا أنهم يشعرون بوجود ديمقراطية، أما ما نسبته (30.25%) أنهم يشعرون بوجود عدالة ومساواة، تليها ما نسبته (25.58%) أجابوا أنهم يشعرون بوجود شفافية في التعامل، وهنا يتضح أن المؤسسة الكاتمية للفلين تتيح نمط قيادة ديمقراطي وتشاركي والذي من شأنه الوصول إلى الرفع من الروح المعنوية للفرد وذلك من خلال توفير قيادة ديمقراطية تؤمن بالآخر وتعترف به وتمنح لهم

الفرصة للمشاركة وغرس قيم الحرية في العمل وهذا ما أكدته التون مايو في نظرية العلاقات الإنسانية (انظر الصفحة رقم 95).

الجدول رقم 22: يوضح مدى قيام المؤسسة بجميع التزاماتها اتجاه العاملين.

في حالة الإجابة بنعم يؤدي ذلك إلى:			النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات	%40	20	نعم
%50	10	السعي لتحقيق أهداف المؤسسة			
%40	8	التزامك بمواعيد العمل			
%10	2	التقليل من الغياب			
%100	20	المجموع الجزئي			
في حالة الإجابة ب لا يؤدي ذلك إلى:			%60	30	لا
%26.67	8	غضبك			
%46.66	14	احتياجك			
%26.67	8	التكاسل واللامبالاة في العمل			
%100	30	المجموع الجزئي	%100	50	المجموع

تعكس الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه الموضح لمدى قيام المؤسسة بجميع التزاماتها اتجاه العاملين، أن ما نسبته (60%) من أفراد العينة المبحوثين أجابوا بأن المؤسسة لا تقوم بجميع التزاماتها اتجاه العاملين بها، مما يخلق ذلك علامات عدم الرضا فقد توزعت إجاباتهم على النحو التالي: ما نسبته (46.66%) أجابوا بأن ذلك يؤدي إلى احتجاجهم، فيما نجد من صرحوا بأن ذلك يؤدي إلى غضبهم والتكاسل واللامبالاة في العمل وذلك بنسبة متساوية قدرت ب (26.67%) وهذا من شأنه أن يؤثر سلبا على أداء العمال وعدم استقرارهم، وضعف وفائهم للمؤسسة ورغبتهم في تغييرها، أما ما نسبته (40%) أجابوا بأن المؤسسة تقوم بجميع التزاماتها اتجاه العاملين، حيث توزعت إجاباتهم كالاتي: ما نسبته (50%) صرحوا أن ذلك يؤدي لسعيهم لتحقيق أهداف المؤسسة المسطرة، تليها ما نسبته (40%) صرحوا أن ذلك يؤدي إلى التزامهم بمواعيد العمل، أما ما نسبته (10%) فقد صرحوا بأن ذلك يؤدي إلى التقليل من الغياب، وهذا يعكس حرص الإدارة على عمالها وذلك من خلال تحسيسهم بأنهم محل اهتمام وأنهم جزء لا يتجزأ من المؤسسة، مما يخلق لديهم الرضا والشعور بالانتماء والوفاء للمؤسسة.

الجدول رقم 23: يوضح مدى مراعاة المؤسسة لقدرات ومهارات موظفيها عند توزيع المسؤوليات والمهام.

في حالة الإجابة ب نعم يؤدي ذلك إلى:			النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات	%40	20	نعم
%40	8	السرعة في انجاز العمل			
%25	5	الالتقان في العمل			
%35	7	راحتك في العمل			
/	/	/	%60	30	لا
%100	20	المجموع الجزئي	%100	50	المجموع

تؤكد الشواهد الإحصائية في الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة اقرروا بأن المؤسسة لا تراعي قدرات ومهارات موظفيها عند توزيع المسؤوليات والمهام بنسبة قدرت ب (60%)، في حين أجاب ما نسبته (40%) أن المؤسسة تراعي قدرات ومهارات موظفيها عند توزيع المهام والمسؤوليات، حيث توزعت إجاباتهم كما يلي: ما نسبته (40%) أجابوا أن ذلك يؤدي إلى السرعة في إنجاز العمل، تليها ما نسبته (35%) أجابوا أن ذلك يؤدي إلى الراحة في العمل، تليها ما نسبته (25%) أجابوا بأن ذلك يؤدي إلى الإلتقان في العمل.

إن مراعاة تخصص وكفاءة وقدرات الأفراد من شأنه أن يعزز من القدرة على أداء المهام بكفاءة وفعالية بأقل جهد وأقل وقت وأقل تكلفة، وهذا ما تشير إليه نظرية المبادئ الإدارية هنري فايول وكذا نظرية الإدارة العلمية في تركيزهما على أهمية مبدأ تقسيم العمل والتخصص في المؤسسة، والعكس صحيح فإن غياب ظاهرة التخصص في المهام فإن ذلك يؤدي بالعامل إلى إيجاد صعوبة في التأقلم مع المهام الموكلة إليه، وانجاز عمله، وشعوره بأنه ليس المكان المناسب لوجوده مما يقلل دافعيته في العمل وبالتالي ضعف ولائه للمؤسسة ويصعب من تأقلمه ويضعف من دافعيته للعمل والذي يشكل عائقاً أمام استمراره.

### 3- عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الثانية، نظام الحوافز وعلاقته بالولاء التنظيمي.

الجدول رقم 24: يوضح مدى تناسب الأجر مع المجهودات المبذولة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية	الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	2	4%	/	/	/
لا	48	96%	في حالة الاجابة ب لا لماذا:		
			الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
			ضعف الراتب مقارنة بالجهد المبذول	23	37.5%
			لا يكفي لتلبية الحاجات اليومية	25	62.5%
المجموع	50	100%	المجموع الجزئي	48	100%

توضح الشواهد الإحصائية في الجدول أعلاه أن أعلى نسبة من قدرت ب (96%) الذين أجابوا بأن الأجر لا يتناسب مع الجهد المبذول، وقد أرجع أفراد العينة المبحوثين ذلك إلى أن الأجر لا يكفي لتلبية الحاجات اليومية وذلك بنسبة (62.5%)، أما ما نسبته (37.5%) فقد أرجعوا ذلك إلى ضعف الراتب مقارنة بما يبذلونه من مجهودات.

ما هو ملاحظ أن العمال يعتقدون ويقرون بأن حجم العمل يفوق المكافأة حيث أن الضغط وتكثيف برامج العمل دون الزيادة في الأجر أو تقديم حوافز مادية تقديراً للجهود أو مكافأتهم، بالإضافة إلى كونهم لا يتمتعون بمنصب أعلى يضمن لهم أجر كاف.

بينما ترى الفئة الأخرى من أفراد العينة والمقدرة نسبتهم ب (4%) أن الأجر الممنوح يتناسب مع الجهد المبذول نظراً لطبيعة المنصب الذين يشغلونه إضافة إلى المستوى التعليمي العالي مما يضمن لهم أجر أعلى مقارنة بالآخرين.

يلعب نظام الأجور السائد في المؤسسة دوراً كبيراً في سلوكيات العمال سلباً أو إيجاباً، فالمنظمات الناجحة هي التي توفر نظام أجور جاذب للموارد البشرية، والتي تجعل من العمال يبذلون قصارى جهودهم لخدمة المؤسسة والعكس صحيح فالمنظمات التي تعتمد على نظام أجور طارد بمعنى لا يتمشى وتطلعات العاملين ولا يلبي طموحاتهم ورغباتهم من شأنه أن يعجل من ظهور سلوكيات رافضة وملاحم عدم الرضا لدى العمال، حيث تشير نظرية الإدارة العلمية إلى أن الإنسان مخلوق اقتصادي ورشيد تحركه

الحوافز المادية، فالزيادة في الأجور تخلق دافعية للعمل والبقاء في المؤسسة، أما انخفاض الأجور مقارنة بالمجهودات التي يبذلها العمال فإنها تقتل روح الولاء لدى العاملين.

الجدول رقم 25: يوضح اعتماد المؤسسة على نظام معين للترقية وأسس منحها.

في حالة الإجابة بنعم على أي أساس تمنح الترقية:			النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات	64 %	32	نعم
39.13 %	18	الأقدمية			
36.95 %	17	الخبرة			
8.7 %	4	المحابة			
8.7 %	4	العلاقات الشخصية			
6.52 %	3	الشهادة المتحصل عليها			
100 %	46	المجموع الجزئي			
مدة ملائمة نظام الترقية المعتمد			36 %	18	لا
النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات			
9.38 %	3	ملائم			
84.37 %	29	غير ملائم			
100 %	32	المجموع الجزئي			
			100 %	50	المجموع

ملاحظة:

العدد (46) لا يمثل عدد أفراد العينة الذين أجابوا بنعم والمقدر عددهم (32) مفردة ولكن يمثل عدد إجاباتهم لأنهم أجابوا بأكثر من احتمال.

يتبين من خلال الشواهد الإحصائية في الجدول أعلاه أن أعلى نسبة سجلت للذين أجابوا بأن المؤسسة تعتمد نظام معين للترقية حيث بلغت نسبته (64%) وقد وزعت إجاباتهم على النحو التالي: أن ما نسبته (39.13 %) عبروا بأنهم تتم ترقيتهم على أساس الأقدمية، في حين سجلت ما نسبته (36.95%) أجابوا بأنه يتم منحها على أساس الخبرة في العمل، وهذا ما أكدته لنا رئيس مصلحة تسيير إدارة الموارد البشرية حيث أن المؤسسة تلجأ دائماً إلى الأقدمية والخبرة كأساس للترقية، بينما سجلت ما نسبته (8.7%) لكل ممن صرحوا بأن الترقية تكون على أساس المحابة والعلاقات الشخصية، في حين سجلت نسبة قدرت ب (6.52%) ممن يرون بأن الترقية تتم على أساس الشهادة المتحصل عليها.

كما نجد أيضاً ما نسبته (36%) من مجموع أفراد العينة ممن لم يشملهم نظام الترقية في المؤسسة، وهم العمال الذين ينشطون في مجالات الإنتاج، حسب المعلومات التي تحصلنا عليها من طرف مصلحة إدارة الموارد البشرية إن اعتماد المؤسسة لنظام ترقية مناسب من شأنه أن يحفز العاملين

بها ويمنح لهم الدافع والرغبة للبقاء في المؤسسة لفترة أطول، والعكس صحيح فإن المؤسسة التي لا تولي أهمية لنظام الترقيات وتعتمد العشوائية في ذلك، فإن ذلك سوف يقتل روح الإبداع والمسؤولية ويولد طاقة سلبية لدى العامل ويجعله كذلك غير راض على وضعيته في المؤسسة، وهذا ما تؤكدته الشواهد الإحصائية في الجدول أعلاه، حيث أن أغلب أفراد العينة الذين يشملهم نظام الترقية غير راضين على نظام الترقية السائد، فغياب نظام ترقية محفز يشكل عائقا حقيقيا أمام ولاء العمال لمؤسستهم.

**الجدول رقم 26:** يوضح مدى وجود عدالة في توزيع الحوافز داخل المؤسسة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية	الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	23	46 %	/	/	/
لا	27	54 %	عدم وجود عدالة في توزيع الحوافز يؤدي ذلك إلى:		
			الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
			الشعور بعدم الرضا	19	63.33 %
			عدم الاستقرار داخل المؤسسة	6	20 %
			انخفاض الدافعية للعمل	5	16.67 %
المجموع	50	100 %	المجموع الجزئي	30	100 %

**ملاحظة:**

العدد (30) لا يمثل عدد أفراد العينة الذين أجابوا بنعم والمقدر عددهم ب (27) مفردة ولكن يمثل عدد إجاباتهم لأنهم أجابوا بأكثر من احتمال.

من خلال البيانات الإحصائية الموجودة في الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب أفراد العينة صرحوا بأنه لا توجد هناك عدالة في توزيع الحوافز داخل المؤسسة بنسبة قدرت ب (54%) وقد توزعت إجاباتهم على النحو الآتي: ما نسبته (63.33%) أجابوا بأن ذلك يؤدي إلى الشعور بعدم الرضا، أما ما نسبته (20%) صرحوا بأنه سوف يؤدي بهم إلى عدم الاستقرار داخل المؤسسة، في حين (16.67%) أجابوا بانخفاض الدافعية للعمل لديهم، في حقيقة الأمر فإن وجود عدالة في توزيع الحوافز يعمل على القيام بجميع المهام الموكلة إليه مع ضمان المكافآت وهذا ما يؤدي إلى شعورهم بالرضا وبقائهم في المؤسسة.

في حين ما نسبته (46%) من مجموع أفراد العينة الذين أجابوا بوجود عدالة في توزيع الحوافز ربما يعود ذلك إلى طبيعة العمل وكمية الجهد المبذول والقيام بالأعمال الإضافية.

في حقيقة الأمر إن وجود عدالة في توزيع الحوافز يعتبر عاملا مؤثرا في العملية التنظيمية من حيث إحساس العمال بالمساواة فيما بينهم وأن كل عامل يتحصل على ما يستحقه من حوافز وهذا من شأنه أن يعزز درجات الولاء للعاملين، أما غياب العدالة في توزيع الحوافز لأي سبب من الأسباب التي



ذكرناها في الجدول السابق كمنحها على اعتبارات شخصية كالعلاقات أو المحاباة فإن ذلك يقابله الكثير من الرفض وعدم التقبل وبالتالي تتخفف الروح المعنوية للعمال ويقلل ذلك من مظاهر الولاء للمؤسسة، وهذا ما تنص عليه نظرية العدالة لآدمز، حيث أن وجود عدالة في الحوافز تخلق لدى الفرد التوازن والتوافق النفسي في العمل، أما غيابها فإن ذلك يخلق حالة من التوتر النفسي مما يشكل عائقاً أمام المؤسسة لتعزيز ولاءات عمالها (انظر الصفحة رقم 108).

الجدول رقم 27: يوضح مدى تقدير المؤسسة لجهود العاملين بها.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية	الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	23	46 %	/	/	/
لا	27	54 %	في حالة الإجابة ب لا يؤدي ذلك إلى:		
			الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
			انخفاض درجات الالتزام في العمل	17	56.66 %
			تدني الجهود المبذولة	5	16.66 %
			رغبتك في مغادرة المؤسسة	8	26.66 %
المجموع	50	100 %	المجموع الجزئي	30	100 %

ملاحظة:

العدد (30) لا يمثل عدد أفراد العينة المبحوثين الذين أجابوا ب لا ويقدر عددهم ب (27) مفردة إنما يمثل عدد إجاباتهم لأنهم اختاروا أكثر من بديل.

من خلال البيانات الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ أن ما نسبته (54%) من أفراد العينة أقرروا بأن المؤسسة لا تقدر جهود العاملين، وما يفسر ذلك بأن المؤسسة تعمل على الاهتمام بإجراءات تنفيذ المهام وتحقيق الإنتاجية والربح، حيث جعلت من العمال آلة دون تقدير للجهود المبذولة، مما يخلق الكثير من التأثيرات النفسية السلبية للعامل وقد يشكل ذلك مؤشراً لانخفاض درجة الانتماء للمؤسسة، مما يؤثر على أدائهم وقد لمسنا ذلك من خلال إجاباتهم حول تأثير غياب التقدير على النحو التالي: ما نسبته (56.66%) أقرروا بأن ذلك يؤدي إلى الانخفاض في درجات الالتزام في العمل، بينما أجاب ما نسبته (26.66%) بأنهم يرغبون في مغادرة المؤسسة، وسجلت بنسبة قدرت ب (16.66%) بأن ذلك يؤدي إلى تدني الجهود المبذولة.

إن الاهتمام بالموارد البشري في المؤسسة يعكس الثقافة الإيجابية لدى مسؤولي المؤسسة في معرفتهم بأهمية العنصر البشري واعتباره أهم عنصر في التنظيم، ونجاح العمليات التنظيمية متوقفة على نجاح الاستثمار في المورد البشري والاهتمام به والعكس من ذلك فإن غياب الاهتمام بالفرد العامل داخل

المؤسسة يعكس الثقافة السلبية لإدارة المؤسسة ومسؤوليتها مما يخلق الكثير من المظاهر السلبية التي تؤثر على العديد من جوانب الشخصية لدى العامل سواء ما تعلق بأدائه، التزامه أو حتى ولائه، فالتقليل من شأن العامل قد يؤدي مباشرة إلى إعداد فرد غير راض مما يقلل ذلك من معدلات الولاء لديهم، حيث وبالرجوع إلى نظريات الفكر الإداري والتنظيمي نرى أن كل نظرية تركز على الاهتمام بالعامل وإن اختلفت رؤاها ومنطلقاتها، إلا أنها تصب في خانة جعل العامل أكثر عطاء وأكثر انتماء وولاء لمؤسسته، وهذا ما جسده نظرية الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية على سبيل المثال لا الحصر، فالأولى اهتمت بالموارد البشري من خلال الاهتمام بالأجور والرفع منها، والثانية اهتمت بالموارد البشري من خلال اهتمامها بالعلاقات غير الرسمية في التنظيم والعلاقات الاجتماعية أو ما يعرف بالجوانب النفسية والاجتماعية.

الجدول رقم 28: يوضح مدى تقديم المؤسسة لشهادات تقدير للعاملين.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية	الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	10	20 %	/	/	/
لا	40	80 %	في حالة الإجابة ب لا تشعر ب:		
			عدم الفخر والاعتزاز بالانتماء للمؤسسة	15	37.5 %
			لا تحتل مكانة اجتماعية محترمة	25	62.5 %
المجموع	50	100 %	المجموع الجزئي	40	100 %

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أفراد العينة والمقدرة نسبتهم ب (80%) أقرروا بأن المؤسسة لا تقدم شهادات تقدير لعمالها سواء على مدة الخدمة أو الانجازات المقدمة للمؤسسة، وهذا راجع إلى كونها تركز على العمل والجهد المطلوب لتحقيق أهداف المؤسسة فقط، أما فيما يخص ما تحققه المؤسسة من انجازات فإنها لا تقدم على أساسها التقدير لعمالها، وهذا ما يشعرهم بضعف الانتماء والولاء للمؤسسة، وهذا ما لمسناه من خلال إجاباتهم حول ذلك، حيث أجاب ما نسبته (62.5%) بأن ذلك يشعرهم بعدم احتلال مكانة اجتماعية محترمة، وما نسبته (37.5%) أجابوا بأن ذلك يؤدي بهم إلى عدم الشعور بالفخر والاعتزاز بالانتماء للمؤسسة، وكلها مظاهر لعدم الرضا وضعف الولاء.

إن مظاهر التقدير التي توليها المؤسسة لعمالها فإنها دون شك تخلق في أنفسهم الأثر الإيجابي وتعزز حبهم للمؤسسة العاملين بها، في حين أنه عند غياب المبادرات الداعمة لعمليات تقدير العمال على جهودهم فإن ذلك يغرس لديهم النظرة الإحتقارية لشخصياتهم، ويولد لديهم الكثير من مشاعر اليأس التي تتول دون تحقيق الولاء لدى المؤسسة، فنظرية العلاقات الإنسانية تؤكد على أهمية الجوانب المعنوية

كالتقدير في تحفيز عمالها على الأداء والدافعية والرغبة في خدمة المؤسسة وتحقيق أهدافها والعكس صحيح ( انظر الصفحة رقم 95-96).

الجدول رقم 29: يوضح مدى منح المؤسسة للمكافآت على العمل الإضافي.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية	الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	14	28 %	/	/	/
لا	36	72 %	في حالة الإجابة ب لا يدفعك إلى:		
			قلة روح المبادرة لديك	17	47.22 %
			تجنب تحمل أعباء إضافية	19	52.78 %
المجموع	50	100 %	المجموع الجزئي	36	100 %

توضح النتائج المبينة في الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة المبحوثين يقرون بعدم منح المؤسسة لمكافآت على العمل الإضافي وذلك بنسبة قدرت ب (72%)، فهم ملزمون به دون أن يتلقون مكافآت على ذلك، وقد دفعهم ذلك حسب إجاباتهم إلى تجنب تحمل أعباء إضافية بنسبة (52.78%)، وقلة روح المبادرة بنسبة (47.22%)، وهو ما يعكس عدم الرضا لدى العامل.

إن غياب سياسة المكافآت داخل المؤسسة من شأنه أن يقتل روح المبادرة للعاملين، وعدم تحمل المسؤولية الإضافية والتهرب من أدائها، وكلها مظاهر لعدم الرضا التي تقلل من ظاهرة ولاء الأفراد لمؤسستهم، فالنظريات في المجال التنظيمي أكدت على أهمية المكافآت في تعزيز قيم الولاء لدى العاملين على غرار نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور ( انظر الصفحة رقم 86).

الجدول رقم 30: يوضح مدى ترك العاملين العمل بالمؤسسة ما إذا توفرت فرص عمل أخرى.

في حالة الإجابة بنعم يعود ذلك إلى:			النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات	90%	45	نعم
33.33%	15	عدم الأخذ بعين الاعتبار آراء وشكاوي العمال			
11.11%	13	نقص فرص التكوين			
55.56%	17	غياب الحوافز المادية			
100%	45	المجموع الجزئي			
في حالة الإجابة ب لا يؤدي ذلك إلى:			النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات	10%	5	لا
42.86%	3	الوفاء والإخلاص للمؤسسة			
28.57%	2	تلاؤم إمكانياتك مع وظيفتك			
28.57%	2	الشعور بالاطمئنان على المستقبل			
0%	0	تحقق أغلب طموحاتك			
100%	7	المجموع الجزئي			
			100%	50	المجموع

تشير الشواهد الإحصائية في الجدول أعلاه أن اغلب أفراد العينة أقرروا على نية ترك العمل بالمؤسسة ما إذا توفرت فرص عمل أخرى وذلك بنسبة قدرت ب (90%) وكانت مرد ذلك حسب إجاباتهم إلى: ما نسبته (55.56%) أجابوا بغياب الحوافز المادية، و(33.33%) من المبحوثين صرحوا بعدم الأخذ بعين الاعتبار آراءهم وشكاويهم، في حين نجد أن ما نسبته (11.11%) أرجعوا ذلك إلى نقص فرص التكوين للتقدم في مسارهم المهني وعليه تصطدم رغبة العامل في تحقيق احتياجاته وإشباعها وتحقيق أهدافه مع عدم اهتمام المؤسسة لذلك، وأن ذلك يصبح غير ممكن وبالتالي فإن استمرارهم في هذه المؤسسة لن يحقق لهم أية منفعة خاصة إذا علمنا أن التزام الفرد بالعمل والاستقرار في المؤسسات مرتبط بمدى إشباعه لحاجاته الضرورية، وهذا ما تؤكد عليه نظرية الحاجات لأبراهام ماسلو على ضرورة تلبية الحاجات ورغبات الأفراد العاملين وعلى المنظمة أن توفر سبل إشباعها إذا ما أرادت المؤسسة زيادة درجات الولاء وتحقيق الأهداف (انظر الصفحة رقم 99-100).

من الواضح أن العامل في المؤسسة في العصر الحالي يتوقع من المسؤولين منحه فرصا لتحسين ظروفه المادية وحتى الاجتماعية، ويقارن ذلك بالموظفين من نفس الدرجة في مؤسسات أخرى فإن حققت المؤسسة التي ينتمي إليها ذلك فإنه دون شك ستولد لديه طاقة ايجابية من سماتها الالتزام والولاء والرغبة في البقاء في المؤسسة لفترة أطول والعكس صحيح فإن انعدام الفرص للتطور والرقى من مختلف الجوانب

المتعلقة بالعمل في المؤسسة فإن ذلك يجعله قيد التفكير الجاد في عدم تضييع أية فرصة تتاح له للعمل في مؤسسة أخرى يتوقع منها أن تحقق له ما عجزت عنه المؤسسة التي يعمل فيها حالياً، وعليه من الممكن ان تفقد المؤسسة لكوادرها واطارتها من الموارد البشرية نتيجة قلة درجة الولاء لديهم الناتج عن عدم الاهتمام بالموارد البشري ومحاولة إشباع حاجاته التي ينتظرها من مؤسسته الأم.

**الجدول رقم 31:** يوضح مدى تحسين المؤسسة للظروف المادية للعاملين.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية	الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	11	22 %	/	/	/
لا	39	78 %	في حالة الاجابة ب لا أدى ذلك إلى:		
			الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
			صعوبة اشباع حاجاتك	14	35.90 %
			فقدان تقدير الذات	12	30.77 %
			ضعف في الأداء	13	33.33 %
المجموع	50	100 %	المجموع الجزئي	39	100 %

نلاحظ من خلال البيانات الموضحة في الجدول أعلاه أن اغلب أفراد العينة صرحوا بأن المؤسسة لا تسعى إلى تحسين الظروف المادية للعاملين بنسبة قدرت ب (78%) وقد توزعت إجاباتهم على النحو التالي: أن ما نسبته (35.90%) من أفراد العينة صرحوا بأن ذلك يؤدي إلى صعوبة إشباع الحاجات، وما نسبته (33.33%) عبروا بأن ذلك يؤدي إلى ضعف في الأداء، أما ما نسبته (30.77%) أجابوا بأن ذلك يؤدي إلى فقدان تقدير الذات، وهذا راجع إلى أن المؤسسة لا تهتم بالموارد البشرية المؤهلة، إضافة إلى ذلك غياب برامج تطوير الكفاءات والمهارات مما يؤثر سلباً على إنتاجية المؤسسة وعلى أداء العاملين مما يؤدي ذلك إلى ضعف الولاء لدى المؤسسة.

إن غياب سياسة واضحة للتحفيز المادي من شأنه أن يعمل على تجسيد العديد من المظاهر السلبية على العامل داخل المؤسسة أو حتى خارجها، فتجاهل المؤسسة ومسئوليتها للجانب المادي من خلال إهمالها لعمليات التحسين فإنه من الممكن جداً أن يولد طاقة سلبية لدى العامل وهذا ما قد لمسناه في إجاباتهم فقد عبروا عن ذلك بصعوبة إشباعهم لحاجاتهم، وفقدانهم لتقدير الذات وإحساسهم بأنهم أقل قيمة في مجتمعهم، مما يعرقل عملية أدائهم لمهامهم فالكثير من جوانب الحياة المهنية والعملية مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالجانب المادي للعامل، فتحسينه يجعل من العامل مورداً إيجابياً يؤدي مهامه على أكمل وجه، ويولي اهتمامه لأهداف المؤسسة ومصحتها، والعكس صحيح فإن الجانب المادي قد يكون عائقاً

أمام تحقيق العامل لأهدافه وأهداف مؤسسته إذا كان غير ملائم ولا يحقق له المبتغى وما ينتظره من هذا الجانب المهم في حياته.

**الجدول رقم 32:** يوضح أكثر الخدمات التي توفرها المؤسسة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نظام التأمين الصحي	29	50.88 %
رحلات	0	00 %
هدايا وجوائز	2	3.51 %
علاوات	7	12.28 %
سكن وظيفي	1	1.75 %
النقل	8	14.04 %
لاشيء مما يذكر	10	17.54 %
المجموع	57	100

**ملاحظة:**

العدد (57) لا يمثل عدد أفراد العينة المقدر عددهم (50) مفردة، ولكن يمثل عدد إجابات الباحثين لأنهم اختاروا أكثر من إجابة ( احتمال).

تبين من خلال الجدول أعلاه إجابات الباحثين حول أكثر الخدمات التي توفرها المؤسسة والتي كانت أغلب إجاباتهم تتمحور حول توفير نظام تأمين صحي بنسبة (50.88%)، وما نسبته (17.54%) أجابوا بأنها لا توفر أي شيء من الخدمات، أما ما نسبته (14.04%) من الذين صرحوا بتوفير خدمات النقل، ونسبة (12.28%) صرحوا بتوفير علاوات، وما نسبته (3.51%) أجابوا بتوفير الهدايا والجوائز، في حين أن ما نسبته (1.75%) أقرروا بتوفير السكن الوظيفي للمدير فقط، وهذا راجع إلى أن المؤسسة تركز على توفير نظام معين وإهمال باقي الاحتياجات الضرورية التي تعتبر مؤشرا إيجابيا في رفع الروح المعنوية للعاملين، وهذا ما يدفعهم إلى الشعور بالإحباط وضعف التزامهم اتجاه المؤسسة.

توحي المعطيات السابقة في الجدول أعلاه أن المؤسسة لا توفر خدمات تليق بمقام المورد البشري فقد ركزت فقط على التأمين الصحي الذي يبقى غير كاف بالنسبة للعامل لتحسين أداءه أو خدمة مصالح المؤسسة وأهدافها بل العكس فقد يؤدي إلى الإحباط والتقليل من الالتزام مما يضعف قيم الولاء والانتماء.

4- عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الثالثة: علاقات العمل الداخلية وعلاقتها بالولاء التنظيمي.

الجدول رقم 33: يوضح طبيعة علاقة العاملين بالمسؤولين.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
جيدة	40	80%
متوترة	7	14%
سيئة	3	6%
المجموع	50	100%

تشير الشواهد الإحصائية في الجدول أن أغلب إجابات المبحوثين تصب في خانة الايجابية في علاقاتهم مع المسؤولين، حيث أجاب ما نسبته (80%) من مجموع أفراد العينة بوجود علاقة جيدة، أما ما نسبته (14%) أجابوا بأنها متوترة في حين أن ما نسبته (6%) كانت إجاباتهم بأنها سيئة، وهذا راجع إلى شعور العمال باهتمام وتقدير الرؤساء وطبيعة المعاملة التي يتلقاها العمال من رؤوسهم، ومدى استجابتهم للأوامر والتعليمات، إضافة إلى مراعاة الظروف ومحاولة تخفيف الضغط عليهم في العمل.

إن علاقات العمل داخل المؤسسة من بين أهم العمليات التي تعكس نجاح المنظمة إلى حد كبير فالعلاقات المبنية على التفاهم والثقة والتفهم تخلق جو ملائم للعمل من مميزات روح العمل والتضحية في سبيل الجماعة وخدمة المصلحة العامة والتعاون.... الخ، وكل هذا يولد شعور ايجابي لدى العامل بأنه جزء من المؤسسة وأن المؤسسة جزء منه وتزداد درجات الرضا والولاء والانتماء لدى العامل في بيئة عمله.

الجدول رقم 34: يوضح مدى تلقي العامل الدعم والمساندة من الزملاء في حالة التعرض لمشكلة ما.

في حالة الاجابة بنعم يشعرك ذلك:			النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات	80 %	40	نعم
50 %	21	لك قيمة في المؤسسة			
26.19 %	11	الأمان			
23.81 %	10	كأنك محل اهتمام			
/	/	/	20 %	10	لا
100 %	42	المجموع الجزئي	100 %	50	المجموع

ملاحظة:

العدد (42) لا يمثل عدد أفراد العينة الذين أجابوا بنعم والمقدر عددهم ب (40) مفردة ولكن يمثل عدد الإجابات لأنهم أجابوا بأكثر من احتمال.

يلاحظ من البيانات الإحصائية الموجودة في الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة أقروا بوجود الدعم والمساندة من الزملاء في حالة التعرض لمشكلة ما بنسبة (80%) حيث توزعت إجاباتهم كالتالي: ما نسبته (50%) أجابوا بأن لهم قيمة في المؤسسة، وما نسبته (26.19%) صرحوا بشعورهم بالأمان، أما نسبة (23.81%) صرحوا بأنهم محل اهتمام لدى الزملاء وهذا يرجع إلى طبيعة العمل الصعبة ما يجعل العمال يتعاونون مع بعضهم البعض لإنجاز الأعمال والمهام بأقل جهد وهذا ما يؤدي بهم إلى الشعور بروح الفريق وتعزيز الانتماء للجماعة.

إن علاقات العمل سواء الرسمية أو غير الرسمية في كينونتها الايجابية تلعب دورا أساسيا وهاما في تحقيق الكثير من النتائج الايجابية على المستوى الشخصي والتنظيمي، فعلى المستوى الشخصي يشعر العامل بأهميته في محيط عمله، وأن المؤسسة في حاجة إليه وهو محل اهتمام الجماعة ولا يمكن الاستغناء عنه ببساطة مما يولد ذلك مظاهر الأمان والاطمئنان في مكان العمل وتختفي مظاهر الخوف والسلبية لدى العاملين، وأما على المستوى التنظيمي فإن تحقيق الإشباع النفسي والعاطفي للعمال يؤدي إلى رغبة العامل في تحقيق أهداف المنظمة والعمل على تحقيق مصالحها لأنه يعتقد بأنه جزء من المنظمة فنجاحها من نجاحه وفشلها من فشلها.

الجدول رقم 35: يوضح مدى اتسام مناخ العمل في المؤسسة بالثقة المتبادلة بين جميع أطرافه.

في حالة الإجابة بنعم يعود ذلك:			النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات	%68	34	نعم
%21.05	8	لأنه هناك هامش كبير من الحرية في العمل			
%31.57	12	لأنه هناك الكثير من الصداقات الحميمة بين الزملاء في العمل			
%47.37	18	وجود الكثير من الاحترام	%32	16	لا
/	/	/			
% 100	38	المجموع الجزئي			

ملاحظة:

العدد (38) لا يمثل عدد أفراد العينة الذين أجابوا بنعم والمقدر عددهم ب (34) مفردة ولكن يمثل عدد إيجابياتهم لأنهم أجابوا بأكثر من احتمال.



من خلال البيانات الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ أن (68%) من أفراد العينة يؤكدون على أن مناخ العمل بالمؤسسة يتسم بالثقة المتبادلة بين جميع أطرافه وقد توزعت إجاباتهم على النحو التالي: أن ما نسبته (47.37%) يعود ذلك إلى وجود كثير من الاحترام، وما نسبته (31.57%) لأن هناك كثير من الصداقات الحميمة بين الزملاء في العمل، في حين أن ما نسبته (21.05%) صرحوا بوجود هامش كبير في الحرية في العمل، وهذا يشير إلى أن ثقافة المؤسسة تقوم على أساس بناء ثقة متكاملة سواء بين المؤسسة وعمالها أو بين العمال بحد ذاتهم باعتبارها عاملا أساسيا في توطيد العلاقات وإحساسهم بأنهم جزء من المؤسسة الأمر الذي ينتج عنه الانجاز الأفضل والولاء الكبير للمؤسسة.

يمكن القول أن المؤسسات على اختلاف أنواعها يمكنها ان تحقق الكثير من النتائج الايجابية عن طريق غرس قيم الثقة بين جميع الفواعل في العملية التنظيمية عمال- مسؤولين، مسؤولين- مسؤولين، أو عمال- عمال، فالغاية من غرس مثل هذه العادات والثقافة هو البحث عن الطرق المثلى لتحقيق الأهداف في جو حميمي يعيدا عن الشحناء، وهذا في حقيقة الأمر شيء ايجابي يحسب للمؤسسة على فتحها المجال وتدعمها القيم الثقة بين العمال في المؤسسة والذي من شأنه أن يولد الكثير من مشاعر الإخوة والحب والإخلاص والذي يعود بالنفع على المؤسسة والعمال كل على حد سواء، ويدعم الولاء والالتزام لدى العمال ويفتح لهم آفاقا للبقاء أطول في أماكن عملهم.

**الجدول رقم 36:** يوضح مدى دعم المؤسسة لفكرة التعاون بين عمالها.

في حالة الاجابة بنعم يؤدي ذلك الى:			النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات	%86	43	نعم
%49.06	26	خلق روح الجماعة			
%37.74	20	سهولة الاندماج والانسجام في المؤسسة			
%13.20	7	الشعور بوحدة الأهداف			
/	/	/	%14	7	لا
% 100	53	المجموع الجزئي	% 100	50	المجموع

**ملاحظة:**

العدد (53) لا يمثل عدد أفراد العينة الذين أجابوا بنعم والمقدر عددهم ب (43) مفردة ولكن يمثل عدد اجاباتهم لأنهم أجابوا بأكثر من احتمال.

تؤكد الشواهد الإحصائية في الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة أقرروا بأن المؤسسة تدعم فكرة التعاون بين عمالها بنسبة قدرت ب (86%) وقد توزعت إجاباتهم على النحو التالي: أن ما نسبته

(49.06%) صرحوا بأن ذلك يؤدي إلى خلق روح الجماعة، وما نسبته (37.74%) أجابوا بسهولة الاندماج في المؤسسة في حين أن ما نسبته (13.20%) صرحوا بأن ذلك يؤدي إلى الشعور بوحدة الأهداف.

وهذا يفسر بأن إدارة المؤسسة تقوم بالحفاظ على مواردها البشرية من خلال دعم جماعات العمل وقيم التعاون والتضامن، مما يؤدي إلى زيادة الشعور بروح الفريق وتشجيعهم على زيادة الإنتاج مما يعود بالفائدة على المؤسسة وعلى انتماء والتزام عمالها.

تعتبر فكرة التعاون من بين العمليات الكبرى في التنظيم والهامة أيضا لما لها من الأثر البالغ على العمال والإدارة في آن واحد، ففكرة التعاون إن تجسدت في بيئة العمل من شأنها أن تقضي على الكثير من مظاهر الأنانية وتدعم روح الجماعة وتقتل كل مظاهر الصراعات الهدامة وتشجع على الاستمرار والتقدم والتطوير من خلال تبادل الأفكار والآراء والدعم والإبداع وتسهيل عمليات الأداء والإنتاج من جهة أو العمل الإداري من جهة ثانية، وكل هذا يصب في خانة المحافظة على طموح المؤسسة إلى تحقيق أهدافها.

**الجدول رقم 37:** يوضح مدى الشعور بوجود تضامن بينك وبين زملائك في العمل.

في حالة الإجابة بنعم يتمثل أوجه التضامن:			النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات	%90	45	نعم
% 36.66	22	السؤال عنك عند الغياب			
% 53.33	32	التعاون عن أداء المهام			
% 10	6	وجود الدعم من الزملاء			
/	/	/	%10	5	لا
% 100	45	المجموع الجزئي	% 100	50	المجموع

من خلال الشواهد الإحصائية في الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة سجلت للذين أجابوا بوجود تضامن بينه وبين الزملاء في العمل حيث بلغت (90 %) وقد توزعت أوجه التضامن على النحو التالي: ما نسبته (53.33%) عبروا بأنهم يتعاونون عند أداء المهام، وما نسبته (36.66%) أجابوا بالسؤال الغياب، في حين عبر ما نسبته (10%) بوجود الدعم من الزملاء.

وتشير هذه النتيجة إلى أهمية الجماعة والشعور بروح الفريق وهذا ما يؤدي إلى زيادة تحفيز العمال على بذل مجهود أكبر وتقاسم الأعباء مما يولد لديهم الشعور بالانتماء للجماعة، حيث تسود في هذه المؤسسة علاقات تضامنية تجمع بين الزملاء في العمل وهذا من شأنه أن يساعد المؤسسة في تحقيق

أهدافها، وهذا ما أكدت عليه مدرسة العلاقات الإنسانية على ضرورة اهتمام إدارة المؤسسة بجماعات العمل كفريق موحد وهذا ما يؤدي بدوره على زيادة الرضا وتحسين الأداء وتحقيق الإنتاجية، كما أشارت نظرية الإدارة اليابانية إلى ضرورة العمل الجماعي الذي يساهم في توحيد أهداف الجماعة والمحافظة على تماسكها واستمرارها (انظر الصفحة رقم 103- 104).

**الجدول رقم 38:** يوضح مدى وجود التفاهم بين العمال داخل المؤسسة.

في حالة الإجابة بنعم هذا التفاهم موجود بين		النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
النسبة المئوية	التكرار	% 92	46	نعم
% 71.74	33			
% 6.52	3			
% 21.74	10			
/	/	% 8	4	لا
% 100	46	% 100	50	المجموع

نلاحظ من البيانات الواردة في الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة أجابوا بوجود تفاهم بين العمال داخل المؤسسة بنسبة (92%)، وقد توزعت إجاباتهم على النحو التالي: ما نسبته (71.74%) صرحوا بوجود تفاهم بين العمال مع بعضهم البعض، وما نسبته (21.74%) عبروا في كلامهم، في حين ما نسبته (6,52%) أجابوا بوجود تفاهم بين العمال والمسؤولين.

وعليه يمكن القول بأن طبيعة العلاقة بين العمال هي علاقة تفاهم وانسجام وهذا بدوره يساعد على خلق روح ايجابية تعاونية مما يسهل ويدعم انجاز المهام، ونجد أيضا التقارب الثقافي في القيم والمعتقدات الذي يجعل إمكانية التفاعل قوية، بالإضافة إلى الدور الذي يلعبه المرؤوسين في التأثير على جماعة العمل وتوفير فرص المشاركة في أهم القرارات المتعلقة بعملهم وهذا ما ينتج عنه الإخلاص والولاء للمؤسسة.

الجدول رقم 39: يوضح مدى وجود علاقة مباشرة مع إدارة المؤسسة.

في حالة الإجابة بنعم ذلك راجع إلى:			النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات	54 %	27 %	نعم
15.16 %	5	لأنك تملك شخصية قوية			
27.27 %	9	المجال مفتوح للجميع			
18.18 %	6	قدرتك على بناء علاقات اجتماعية قوية			
33.33 %	11	خبرتك المهنية			
6.06 %	2	لأنك جزء من الإدارة			
/	/	/	46 %	23	لا
100 %	33	المجموع الجزئي	100 %	50	

ملاحظة:

العدد (33) لا يمثل عدد أفراد العينة الذين أجابوا بنعم والمقدر عددهم ب(27) مفردة ولكن يمثل عدد إجاباتهم لأنهم أجابوا بأكثر من احتمال.

من خلال البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة (54%) من مجموع أفراد العينة أجابوا بوجود علاقة مباشرة مع إدارة المؤسسة وقد توزعت إجاباتهم على النحو التالي: ما نسبته (33.33%) صرحوا بأن ذلك راجع لامتلاكهم خبرات مهنية، تليها ممن أقرروا بأن ذلك راجع إلى المجال المفتوح للجميع بنسبة قدرت ب (27.27%)، في حين أن نسبة (18.18%) صرحوا بأن ذلك راجع إلى قدرتهم على بناء علاقات اجتماعية قوية، أما ما نسبته (15.15%) فاقروا بامتلاكهم شخصية قوية. ويمكن إرجاع ذلك إلى أن إدارة المؤسسة تمنح لعمالها المجال لطرح مختلف وجهات نظرهم وانشغالهم وتبادل الآراء والمقترحات، التي تهم العاملين بعيدا عن الصراع وهذا بحد ذاته يؤدي إلى خلق الرضا في العمل والشعور بالولاء والانتماء للمؤسسة.

إن فتح المجال للعمال لطرح انشغالهم في شكل عمليات اتصال مباشرة مع المسؤولين والإدارة من شأنه أن يعمل على تحفيز الموارد البشرية العاملة، وتترسخ لديهم فكرة أن المؤسسة لا تعتمد سياسة التهميش والإقصاء بل تعتمد سياسة الاهتمام وفتح باب الحوار والدعم والمساندة وكلها عوامل تجعل العامل يشعر بالراحة والاطمئنان، وأن المؤسسة لا تطمس شخصيته بل العكس تعمل على تدعيم أسس التواصل البناء والفعال والذي من خلاله تحقق علامات الرضا والقبول والرغبة في الاستمرار بدلا من التفكير في الرحيل والمغادرة.

الجدول رقم 40: يوضح تفضيل العمل الجماعي أو الفردي.

في حالة الجماعي			النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات			
			% 70	35	الجماعي
% 42.86	15	التعاون			
% 20	7	تسهيل المهام			
% 14.29	5	السرعة في انجاز المهام			
% 22.85	8	المردودية تكون أحسن			
% 100	35	المجموع الجزئي			
في حالة الفردي			% 30	15	الفردي
النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات			
% 33.33	5	طبيعة العمل تفرض ذلك			
% 53.33	8	الإلتقان وتحمل المسؤولية			
% 13.33	2	التقاني			
% 100	15	المجموع الجزئي	% 100	50	المجموع

نلاحظ من البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة أقرروا بأنهم يفضلون العمل الجماعي بنسبة (70%) وتمثلت إجاباتهم عن سبب ذلك أن ما نسبته (42.86%) صرحوا بتعاونهم على أداء المهام، وما نسبته (22.85%) عبروا بمردودية تكون أحسن، في حين نجد ما نسبته (20%) أقرروا بأن العمل الجماعي يسهل المهام و(14.29%) أجابوا بسرعتهم في انجاز المهام، وهذا راجع إلى أن العمل مع الزملاء يحفزهم على بذل جهد أكثر وتقاسم المسؤوليات لضمان السير الحسن للعمل وهذا ما ينتج عنه الشعور بالرضا والارتياح أثناء عملهم.

بالرجوع إلى معطيات الجدول يمكن القول أن فكرة العمل الجماعي هي البارزة في المؤسسة، على اعتبار أن العمال على دراية تامة بأهمية العمل الجماعي في حياتهم المهنية الذي يوفر له الكثير من التسهيلات في أداء المهام وتحسينه، فبالرجوع إلى نظرية التون مايو نرى بأنه أولى أهمية كبيرة لعمل الجماعة لما لها من تأثيرات نفسية على العامل واعتبارها محرك أساسي للعمل على غرار الكثير من الفواعل الأخرى، فعمليات التضامن لا تقل أهمية عن المكونات المختلفة للتنظيم لدى وجب تدعيمها مما يشكل عاملا مهما للمحافظة على الموارد البشرية وزيادة ولائهما وانتمائها للمنظمة العاملين بها.

أ: يوضح علاقة أداء المهام في حالة غياب الرقابة وتعاون المسؤولين في حل مشاكل العاملين.

كا <sup>2</sup> النظرية	درجة الحرية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	المجموع		لا يؤدي		يؤدي		أداء المهام في حالة غياب الرقابة تعاون المسؤولين في حل مشاكلك
			%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
3.84	01	5.66	64	32	00	0 1.92	68.09	32 30.68	يتعاون
			36	18	100	3 1.08	31,91	15 16.92	لا يتعاون
			100	50	100	3	100	47	المجموع

من الجدول أعلاه نلاحظ وجود علاقة ذات دلالة قوية بين تعاون المسؤولين في حل مشاكل عمالهم وأداء العمال لمهامهم حتى في غياب الرقابة، حيث نجد من الجدول أن كا<sup>2</sup> المحسوبة أكبر من كا<sup>2</sup> الجدولية (النظرية) (كا<sup>2</sup> المحسوبة = 5,66 < كا<sup>2</sup> النظرية = 3,84).

ويمكن تفسير ذلك بأن اهتمام الإدارة والمسؤولين بحل مشاكل عمالها يخلق لديهم روح المسؤولية لأن الإدارة لم تتخلى عنهم ويحسون أنهم ذو قيمة وأهمية في مؤسساتهم وعليه فإنهم في مقابل ذلك يلجئون إلى تأدية مهامهم على أحسن وجه وحتى في غياب الرقابة من مسؤولهم، وهذا ما يدعم الفرضية الأولى بأن هناك علاقة إيجابية بين القيادة التنظيمية وتعزيز الولاء التنظيمي.

ب: يوضح العلاقة بين تناسب الأجر الذي يتقاضاه العامل ورغبته في ترك المؤسسة.

كا <sup>2</sup> النظرية	درجة الحرية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	المجموع		لا يتناسب		يتناسب		تناسب الأجر الذي تتقاضاه ترك المؤسسة
			%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
3.84	01	3.7	90	45	91.67	44 43.2	50	1 1.8	يتترك
			10	05	8.33	4 4.8	50	1 0.2	لا يتترك
			100	50	100	48	100	2	المجموع

من خلال الشواهد الإحصائية في الجدول أعلاه نلاحظ أنه هناك علاقة بين عدم تناسب الأجر وترك العامل للمؤسسة، حيث أقر أغلب أفراد العينة بأنهم يرغبون في ترك المؤسسة عند عدم تناسب الأجر مع مجهوداتهم وذلك بنسبة قدرت ب (91.67%)، وهو ما يؤكد عدم تحقق الفرضية الثانية المتعلقة بنظام الحوافز وعلاقته بالولاء التنظيمي، حيث أن نظام الحوافز المعتمد في المؤسسة الكاتمية للفلين بجيجل لا يعزز من درجات الولاء لدى العاملين.

ج: يوضع العلاقة بين وجود تضامن بين الزملاء واتسام مناخ العمل بالمؤسسة بالثقة المتبادلة بين الأطراف.

كا <sup>2</sup> النظرية	درجة الحرية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	المجموع		لا يتسم		يتسم		وجود تضامن بين الزملاء اتسام مناخ المؤسسة بالثقة المتبادلة
			%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
3.84	01	5.88	90	45	75	12	97.06	33	يتضامن
						14.4		30.6	
			10	5	25	4	2.94	1	لا يتضامن
					1.6		3.4		
			100	50	100	16	100	34	المجموع

من الجدول أعلاه نلاحظ وجود علاقة ذات دلالة قوية بين وجود تضامن بين العمال واتسام مناخ المؤسسة بالثقة المتبادلة بين جميع الأطراف، حيث نجد من الجدول أن كا<sup>2</sup> المحسوبة أكبر من كا<sup>2</sup> النظرية (3,84 > 5,88)، حيث يمكن تفسير ذلك بوجود الثقة بين العمال مع بعضهم البعض وبين العمال والمسؤولين يؤدي إلى خلق جو من التضامن، التعاون والتفاهم وبشكل ذلك روح الفريق والجماعة الذي يساهم في تعزيز الولاء التنظيمي لديهم.

وهو ما يؤكد تحقق الفرضية الثالثة المتعلقة بطبيعة علاقات العمل وتعزيز الولاء التنظيمي لدى العمال.

## ثانياً: تفسير ومناقشة نتائج الدراسة:

## 1- تفسير ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات

اعتماداً على ما سبق يأتي إلى الوقوف على مدى صدق الفرضيات من عدمها، لتبيان مدى تطابق الواقع الميداني مع الفرضيات التخمينية الموضوعية.

## 1-1: تفسير ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الأولى

**الفرضية الأولى:** تنص الفرضية الأولى على ما يلي: القيادة التنظيمية لها علاقة بالولاء التنظيمي لدى العاملين.

فقد أكدت نتائج الدراسة أن نسبة (78%) من الجدول رقم (08) صرحوا أن طبيعة المعاملة التي يتلقاها العامل من المشرفين لاثقة مما يخلق في نفوسهم الكثير من الإيجابية ويعزز من مشاعر الرضا لديهم، كما أن ما نسبته (48%) من خلال الجدول رقم (09)، عبروا بأن المؤسسة تتيح للعمال الفرص في اتخاذ القرارات مما يؤدي إلى الاستقرار الوظيفي لدى العاملين، ويعزز قدرتهم على الأداء الجيد والمعرفة بمصالح المؤسسة، وكذا تحفيزهم وتجديد قدراتهم وخلق الثقة لديهم، وهذا ما أكدته نسبة (41.67%) بأن ذلك يعود إلى الثقة التي يضعها الرئيس في العاملين، وما نسبته (37.5%) صرحوا بأن ذلك يعود إلى طبيعة المنصب الذي يشغله الفرد، وما نسبته (20.83%) يعود ذلك إلى امتلاكهم للمؤهلات وخبرات عالية، مما يؤدي إلى الشعور بأنهم جزء من المؤسسة بنسبة (48.08%)، فيما نجد أن إتاحة الفرص للمشاركة في اتخاذ القرارات يؤدي إلى الشعور بالارتياح والثقة بالنفس بنسبة (26.92%) و(25%) وهذا من شأنه أن يزيد من ارتباطهم واستقرارهم وانتمائهم للمؤسسة.

ويتبين من الجدول رقم (11) أن (94%) يقومون بأداء مهامهم عند غياب الرقابة، حيث أن معرفة العمال لواجباتهم والتزامهم اتجاه عملهم وتحمل المسؤولية يولد عمالاً على درجة عالية من الوعي، يراقبون أنفسهم بأنفسهم بدلاً من الرقابة الخارجية وهذا ما أكدته نسبة (42.55%)، أن ذلك يعود إلى شعورهم بروح المسؤولية اتجاه عملهم، وما نسبته (40.43%) يعود إلى حرصهم على القيام بالمهام الموكلة إليهم، و(17.02%) يرون أن ذلك يعود إلى ثقة الرئيس فيهم، وهذا ما يؤدي إلى تعزيز الثقة المتبادلة بين العامل ومؤسسته وخلق درجات عالية من الولاء الوظيفي.

لقد بينت نتائج الجدول رقم (12) أن جميع العاملين يخضعون لنفس العقوبات من قبل إدارة المؤسسة في حالة مخالفة القواعد والتعليمات بنسبة (74%)، مما يشعرهم بالعدالة في التعامل مع مثل (45.95%) عبروا أن ذلك يشعرهم بالأمن والارتياح، وهذا ما يؤدي إلى اعتزازهم بانتمائهم للمؤسسة.



وقد كشفت نتائج الجدول رقم (13) أن (66%) من أفراد العينة أقرروا بأن المؤسسة تحرص على الرفع من مستوى أداء العاملين، حيث ما نسبته (51.52%) صرحوا أن ذلك يكون عن طريق التشجيع المستمر، وما نسبته (36.36%) أقرروا بأن ذلك يتم عن طريق التدريب والتكوين، فيما نجد ما نسبته (12.12%) أقرروا بأن ذلك يكون عن طريق التحفيز، مما يؤدي إلى استقرارهم والتزامهم وزيادة رغبتهم في العمل وتحقيق أهداف المؤسسة.

ومن خلال الجدول رقم (15) والمتعلق بمدى تلقي العاملين لعبارات الشكر والتقدير من قبل الرئيس فإن ما نسبته (66%) أجابوا بأنهم يتلقون عبارات الشكر والتقدير من مشرفيهم وهذا ما يخلق الشعور بقيمتهم ومكانتهم وأنهم عنصر مهم في المؤسسة، حيث أن (57.58%) من أفراد العينة عبروا بأن ذلك يعود لأنهم بدلوا جهد مضاعف، أما ما نسبته (36.36%) عبروا بأن ذلك يعود لكونهم عنصر فعال في المؤسسة، و(6.06%) عبروا أن ذلك يعود إلى تحملهم أعباء أخرى، وهذا له التأثير الإيجابي في تحفيز العاملين والرفع من معنوياتهم في العمل وولائهم للمؤسسة مما يعود بالنفع على العامل والمؤسسة معا، وهذا ما لمسناه من نتائج الجدول رقم (16)، حيث أن (44%) صرحوا بأن ذلك يؤدي إلى انضباطهم في عملهم، ويرون أن ذلك يؤدي إلى الرضا عن معاملة رئيسهم ب (32%)، و(24%) يرون بأن ذلك يزيد من حماسهم في العمل، ومما لاشك فيه أن تلقي الإشادة والتقدير يؤدي إلى الرفع من الروح المعنوية وإحساسهم بأهميتهم ومكانتهم مما يضمن استقرارهم والتزامهم في عملهم.

توضح النتائج الواردة في الجدول رقم (17) أن (66%) من أفراد العينة يرون أن المؤسسة تتيح لعمالها فرص تولي مسؤوليات أخرى، حيث صرح ما نسبته (45.45%) أن ذلك يؤدي إلى شعورهم بأنهم عنصر مهم في المؤسسة، في حين ما نسبته (39.39%) صرحوا أن ذلك يؤدي إلى شعورهم بأن المؤسسة بحاجة إليهم، وما نسبته (15.15%) يرون أن ذلك يؤدي إلى الشعور بالانتماء للمؤسسة، مما يؤثر بالإيجاب على أداء العامل والتزامه بعمله والتفاني والإخلاص فيه.

أما فيما يتعلق بمدى تعاون المسؤولين مع العاملين فإن نسبة (68%) من الجدول رقم (18) أقرروا أن ذلك يجعلهم مرتاحين في عملهم، و(14%) أقرروا أن ذلك يجعلهم راضين عن مؤسستهم، أما ما نسبته (12%) صرحوا بأن ذلك يجعلهم يبذلون جهد مضاعف، و(6%) صرحوا بأنه يجعلهم متفانين في عملهم، وهذا يؤدي إلى تقوية الثقة وتعزيز العلاقات بين العاملين والمسؤولين.

وقد كشفت نتائج الجدول رقم (19) أن (64%) من أفراد العينة يرون أن المسؤولين يتعاونون على حل مشاكل العاملين، وهذا ما يعني الاهتمام الشامل بالعاملين واحتياجاتهم مما ينتج حب الوفاء والالتزام والولاء في نفوس العاملين.

ويتضح من خلال نتائج الجدول رقم (20) أن المؤسسة تفتح لهم المجال لتقديم اقتراحات وأفكار للتطوير بنسبة (64%)، حيث توزعت إجاباتهم أن ما نسبته (43.75%) يشعرون بالاحترام، وما نسبته (40.62%) عبروا أن ذلك يشعدهم بارتفاع الروح المعنوية، وما نسبته (15.65%) يشعدهم ذلك بالرغبة في البقاء في المؤسسة لفترة أطول، مما يضمن نجاح المؤسسة وتطويرها واستمراريتها.

وعليه يمكن القول أن الفرضية الأولى قد تحققت إلى حد كبير من حيث أن القيادة التنظيمية في المؤسسة لها علاقة في تعزيز الولاء التنظيمي، حيث تعتبر واحدة من أهم الوظائف الإدارية لمساعدة المؤسسات في انجاز أعمالها وتحقيق أقصى قدر من الكفاءة وتحقيق الأهداف التي وضعتها، وذلك من خلال تحفيزهم وتدريبهم وتشجيعهم وتقديم التوجيه والإشراف اللازم بالإضافة إلى توفير جو من الثقة وكسب رضا العمال وتعزيز الروح المعنوية لديهم مما يساعد على دعم قيم الاستقرار في المؤسسة والولاء له.

### 1-2: تفسير ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثانية:

**تنص الفرضية الثانية على:** أن نظام الحوافز له علاقة بالولاء التنظيمي لدى العاملين.

تبين نتائج الجدول رقم (24) أن أغلب أفراد العينة أقروا بأن المؤسسة لا تمنح أجر كافي يتناسب مع الجهود المبذولة بنسبة (96%) مما يؤدي إلى عدم الرضا لدى العامل الناتج عن صعوبة إشباع المتطلبات الضرورية لضمان استمراره في المؤسسة، وتوزعت إجاباتهم بأن الأجر الغير كافي يؤدي إلى عدم تلبية الحاجات اليومية بنسبة (62.5%)، و(37.5%) أجابوا بضعف الراتب مقارنة بالجهد المبذول وهذا راجع إلى أن نظام الأجر السائد في المؤسسة يؤثر سلبا على العامل اتجاه عمله نتيجة لعدم الإشباع الكافي للحاجات الضرورية التي تدفع العامل إلى زيادة الرضا والولاء لمؤسسته.

ويتبين من الجدول رقم (26) أن (54%) صرحوا بأنه لا توجد عدالة في توزيع الحوافز داخل المؤسسة، مما يشعدهم بعدم القبول ويؤدي ذلك بهم إلى الرغبة في تغيير المؤسسة، فقد عبر ما نسبته (63.33%) أن ذلك يؤدي بهم إلى غياب مظاهر الرضا، في حين ما نسبته (20%) عبروا بأن ذلك يؤدي إلى عدم الاستقرار داخل المؤسسة، وما نسبته (16.67%) صرحوا أن ذلك يؤدي إلى انخفاض دافعيتهم للعمل، وهذا يؤدي إلى عدم الالتزام وتحمل المسؤولية.

وقد كشفت نتائج الجدول رقم (27) أن (54%) من أفراد العينة يرون بأن المؤسسة لا تقدر جهود العاملين بها وهذا ما يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية لديهم، مما ينعكس ذلك على أدائهم لمهامهم بالمؤسسة وانجاز الأعمال بكفاءة وفعالية، حيث أن (56.66%) أجابوا بأن ذلك يؤدي إلى انخفاض درجات الالتزام في العمل وما نسبته (26.66%) صرحوا بالرغبة في مغادرة المؤسسة، في حين ما نسبته (16.66%) عبروا بأن ذلك يؤدي إلى تدني الجهود المبذولة، وسبب ذلك أن المؤسسة لا تعطي أهمية وقيمة لعمالها وهذا راجع إلى ثقافة المؤسسة المبنية على أساس تحقيق الأهداف الخاصة فقط، وهذا من شأنه أن يولد لدى العاملين النظرة السلبية للمؤسسة والتي تعد عاملا من عوامل تدني الولاء للمؤسسة.

لقد أكدت نتائج الدراسة أن ما نسبته (80%) من الجدول رقم (28) صرحوا بأن المؤسسة لا تقدم شهادات تقدير لعمالها مما ينتج عن ذلك الاعتقاد السائد بأنهم عنصر غير مهم، وهذا ما يولد لديهم الكثير من مشاعر اليأس التي تؤول دون تحقيق الولاء لدى المؤسسة، حيث عبر أفراد العينة بشعورهم بأنهم لا يحتلون مكانة اجتماعية محترمة بنسبة (62.5%)، في حين أن ما نسبته (37.5%) صرحوا بشعورهم بعدم الفخر والاعتزاز وهذا ما يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية مما يؤثر سلبا على ولائهم وأدائهم في المؤسسة.

توضح النتائج الواردة في الجدول رقم (29) أن (72%) من أفراد العينة عبروا بأن المؤسسة لا تمنح مكافئات على العمل الإضافي، وبالتالي فإن المؤسسة التي لا يشتمل فيها نظام مكافئات على العمل الإضافي تؤثر بشكل سلبي على استقرار العاملين مما يؤدي بهم إلى التفكير في البحث عن فرص أفضل تضمن لهم الشعور بأهمية العمل المقدم في سبيل تحقيق الأهداف العامة، حيث ما نسبته (52.78%) صرحوا بأن ذلك يدفعهم إلى تجنب تحمل أعباء إضافية، و(47.22%) عبروا بأن ذلك يدفعهم إلى قلة روح المبادرة لديهم، وظهور سلوكيات سلبية كالتكاسل في أداء المهام الناتج عن انخفاض الالتزام في المؤسسة، كما أن (90%) من الجدول رقم (30) من أفراد العينة صرحوا بترك العمل بالمؤسسة ما إذا توفرت الشروط اللازمة التي تسمح بالاستجابة لمتطلبات العمال، وهذا بدوره يؤدي إلى الرغبة في ترك العمل وإشباع حاجاته في مؤسسة أخرى، حيث أن ما نسبته (55.56%) صرحوا بأن ذلك يعود إلى غياب الحوافز المادية، و(33.33%) عبروا بأنه يعود إلى عدم الأخذ بعين الاعتبار آراء وشكاوي العمال، في حين ما نسبته (11.11%) صرحوا بأن ذلك يعود إلى نقص فرص التكوين، وعليه فإن المؤسسة التي لا توفر الفرص التي تسمح للعامل باستغلالها أحسن استغلال سوف ينعكس ذلك على إنتاجية المؤسسة وعلى الظروف المادية للعاملين وهذا ما يدفعه إلى التخلي عن المؤسسة.

توضح نتائج الجدول رقم (31) أن (78%) من أفراد العينة عبروا بعدم تحسين الظروف المادية للعاملين، وعليه فالمؤسسة التي لا تقوم على إشباع كل الحاجات من شأنها أن تحفز العاملين على الرغبة في تركها، والتي بدورها تؤثر سلباً على أدائهم داخل المؤسسة، حيث ما نسبته (35.90%) صرحوا بأن ذلك يؤدي إلى صعوبة إشباع الحاجات و(33.33%) عبروا بأن ذلك يؤدي إلى ضعف في الأداء، أما ما نسبته (30.77%) صرحوا بأن ذلك يؤدي إلى فقدان تقدير الذات وبالتالي فإن إهمال العمليات التي تؤدي إلى تحقيق المتطلبات الضرورية والتي تتماشى مع أهداف العاملين من شأنه أن يخلق لديهم طاقات سلبية ينعكس على مستوى الولاء والالتزام داخل المؤسسة.

أما فيما يتعلق بأكثر الخدمات التي توفرها المؤسسات فإن نسبة (50.88%) من الجدول رقم (32) صرحوا بأكثر الخدمات التي توفرها المؤسسة والمتمثلة في نظام التأمين الصحي، و(17.54%) صرحوا أنها لا توفر أي شيء من الخدمات، وما نسبته (14.04%) عبروا بتوفير خدمات النقل، في حين أن ما نسبته (12.28%) صرحوا بتوفيرها العلاوات، و(3.51%) عبروا بتوفير الهدايا والحوافز، وما نسبته (1.75%) صرحوا بتوفير السكن الوظيفي، وبالتالي فإن المؤسسة ركزت على توفير خدمات التأمين الصحي فقط، والتي تعتبر بالنسبة للعاملين غير كاف في بلوغ الأهداف، فهي تعرقل عملية تحقيق الأهداف مما يضعف قيم الولاء والانتماء للمؤسسة.

وعليه يمكن القول أن الفرضية الثانية لم تتحقق إلى حد كبير من حيث انه لا يوجد لنظام الحوافز علاقة في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين، وهذا ما أدلى به أغلب العاملين من خلال عدم تناسب الأجور مع مجهوداتهم وعدم تلبية متطلبات الحياة إضافة إلى غياب عدالة في توزيع الحوافز وانعدام مظاهر الاحترام والتقدير والتي تؤدي إلى غياب الأمان وتدني درجات الاطمئنان على مستقبلهم وكذا تدني المجهودات المبذولة وكذا تجنب تحمل أعباء ومسؤوليات إضافية، ويؤثر ذلك أيضاً على عدم استقرار العمل وهي عوامل كلها تتداخل في إضعاف الولاء التنظيمي لدى العاملين.

### 1-3: تفسير ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثالثة:

تنص الفرضية الثالثة على: أن علاقات العمل الداخلية لها علاقة بالولاء التنظيمي لدى العاملين.

فقد أكدت نتائج الجدول رقم (33) أن ما نسبته (80%) أكدوا أن طبيعة علاقة العاملين بالمسؤولين جيدة وهذا إن دل على شيء فإنه يدل على أن المؤسسة تتسم بنوع من الليونة في علاقاتها مع عمالها، مما يزيد من شعورهم بالارتياح في العمل ويرفع من حماسهم ودافعيتهم للعمل، وما نسبته (14%) من أفراد العينة المبحوثين صرحوا أن طبيعة علاقات العاملين بالمسؤولين متوترة، في حين صرح

(6%) أن علاقتهم بالمسؤولين سيئة، وهذا ما يؤدي إل خلق جو ملائم للعمل وزيادة الثقة لدى العاملين وحبهم لأداء المهام بتفاني وإخلاص وبالتالي خدمة المصلحة العامة، أما فيما يتعلق بمدى تلقي العاملين الدعم والمساندة من الزملاء في حالة تعرضهم لمشكلة ما صرح ما نسبته (80%) أن العاملين يتلقون الدعم والمساندة من الزملاء مما يفسر الانسجام بين العاملين في المؤسسة ويخلق الشعور بأهميتهم وقيمتهم في بيئة عملهم ويبرز سيادة روح التفاهم والتعاون ويزيد من شعورهم بالأمن وهذا ما أكدته نسبة (50%) أن ذلك يشعر بأن لهم قيمة في المؤسسة، وما نسبته (26.19%) عبروا بأن ذلك يشعرهم بالأمان، في حين (23.81%) عبروا بأن ذلك يشعرهم بأنهم محل اهتمام وهذا أمر ايجابي يعزز من ولاء الفرد نحو منظمته ويزيد من مستوى العامل التنظيمي والوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة وتحقيق مصالحها.

ويتبين من الجدول رقم (35) أن (68%) من أفراد العينة أقرروا بأن مناخ العمل في المؤسسة يتسم بالثقة المتبادلة بين جميع أطرافه، مما يتضح أن المؤسسة تدعم مبادئ الاحترام بين عمالها وهذا ما صرحت به ما نسبته (47.37%) من أفراد العينة المبحوثين بأن ذلك يعود إلى وجود الكثير من الاحترام، وما نسبته (31.57%) صرحوا أن ذلك يعود إلى أن هناك الكثير من الصداقات الحميمة بين الزملاء في العمل، ما نسبته (21.05%) أن ذلك يعود إلى أن هناك هامش كبير من الحرية في التعامل مما يؤدي إلى انضباطهم في عملهم وتحقيق الكفاءة والفعالية والأداء المتميز ورغبتهم في البقاء في المؤسسة. وتبين من الجدول رقم (36) حول مدى دعم المؤسسة لفكرة التعاون بين عمالها الأمر الذي يساعد على زيادة الشعور بروح الفريق وتعزيز الانتماء للجماعة، حيث عبر ما نسبته (49.06%) أن ذلك يؤدي إلى خلق روح الجماعة، وما نسبته (37.74%) عبروا بأن ذلك يؤدي إلى سهولة الاندماج والانسجام في المؤسسة وما نسبته (13.20%) عبروا بأن ذلك يؤدي إلى الشعور بوحدة الأهداف، وهذا ينمي الشعور بالأمن والطمأنينة ويولد الشعور بالانتماء والارتباط بالجماعة والمؤسسة وبالتالي زيادة الولاء التنظيمي.

كشفت نتائج الجدول رقم (37) أن ما نسبته (90%) من أفراد العينة يشعرون بوجود تضامن بينهم وبين زملائهم في العمل، إلا أنه يساعد في خلق روح الفريق والشعور بالانتماء للجماعة، ما نسبته (53.33%) حددوا أن أوجه التضامن تتمثل في التعاون عند أداء المهام، وما نسبته (36.66%) صرحوا أن أوجه التضامن تتمثل في السؤال عند الغياب، (10%) من أفراد العينة صرحوا أن هذا التعاون يتمثل في وجود الدعم من الزملاء، وكل هذا من شأنه أن ينعكس على المؤسسة بالإيجاب من خلال زيادة المردودية وتحسين الجودة والأداء.

من خلال الجدول رقم (38) أقر ما نسبته (92%) من المبحوثين بوجود تفاهم بين العمال في المؤسسة حيث تعمل المؤسسة على خلق جو من التفاعل بين أعضاء المؤسسة وهذا ما يمكنهم من إعطاء فرص إبداء الآراء قبل اتخاذ القرارات الخاصة بهم مما يساعد على تقوية العلاقة بين الإدارة وزيادة الولاء للمؤسسة حيث عبر ما نسبته (71.74%) بوجود تفاهم بين العمال، وما نسبته (21.74%) بوجود تفاهم في كليهم معاً، في حين أن ما نسبته (6.52%) صرحوا بوجود تفاهم بين العمال والمسؤولين، وبالتالي فإن وجود قدر كبير من التفاهم والتوافق بين الطرفين يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وتكوين علاقات جيدة قوامها رفع درجة رضا العاملين وتحقيق أعلى مستوى من الانجاز.

توضح نتائج الجدول رقم (39) أن (54%) من أفراد العينة عبروا بوجود علاقة مباشرة مع إدارة المؤسسة وذلك راجع إلى سياسة المؤسسة والتي لا يقتصر دورها على إعطاء المهام فقط وإنما تبدي اهتمامها بالعمال وتوجيه سلوكياتهم التنظيمية في تحقيق التناسق والأداء الفعال، حيث أن ما نسبته (33.33%) صرحوا بأن ذلك راجع إلى الخبرة المهنية، وما نسبته (27.27%) أجابوا بأن المجال مفتوح للجميع، و(18.18%) من الذين صرحوا بقدرتهم على بناء علاقات اجتماعية قوية، وما نسبته (15.15%) عبروا بامتلاكهم شخصية قوية، وبالتالي فإن إدارة المؤسسة تعمل على منح العمال الحرية في التواصل الدائم وتبادل الأفكار والمقترحات مما يؤدي إلى بدل المزيد من الجهد وضمان التزامهم وولائهم للمؤسسة.

وقد كشفت نتائج الجدول رقم (40) أن (70%) من أفراد العينة يفضلون العمل الجماعي، حيث أن ما نسبته (42.85%) صرحوا بأن العمل الجماعي يؤدي إلى التعاون، وما نسبته (42.85%) عبروا بأن المرودية تكون أحسن، و(20%) ممن صرحوا بأن ذلك يؤدي إلى تسهيل المهام، في حين أن ما نسبته (14.29%) عبروا بالسرعة في انجاز المهام، وبالتالي فإن العمل الجماعي يزيد من دافعية العمال نحو العمل والشعور بالأمن والاستقرار مما يعزز انسجام العلاقات ونجاح المؤسسة.

وعليه نجد أن لطبيعة علاقات العمل الداخلية علاقة في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة من خلال تعزيز التضامن والتعاون وروح الجماعة والعدل كفريق وعليه فإن الفرضية الجزئية الثالثة محققة.

ومن خلال ما سبق نجد أن علاقات العمل الداخلية لها علاقة بالولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة فمظاهر التفاهم، التعاون والثقة بين جميع الفواعل في المؤسسة من عمال، إداريين أدى إلى

غرس قيم القبول والرضا وخلق روح الفريق والجماعة مما يساهم في الرفع من معدلات الولاء التنظيمي لدى العاملين.

## 2- تفسير ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

من خلال الجانب النظري الذي تناولنا فيه بعض الدراسات والتصورات الفكرية التي تناولت متغيرات الدراسة الحالية: الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي، واستنادا إلى هذه الأطر سوف نستعرض فيما يتفق هذه الدراسات السابقة والدراسة الراهنة.

### 1-2: تفسير ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات الجزائرية:

لقد توصلت دراسة " هيريو دزاير" بعنوان " النمط القيادي وعلاقته بالولاء التنظيمي" إلى أن هناك علاقة ايجابية بين النمط القيادي الديمقراطي والولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسة، وهو ما يتفق والدراسة الحالية، من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات وفتح المجال لتقديم اقتراحات وأفكار للتطوير، وكذا إتاحة حيز للتعبير بكل حرية ودون خوف، وكذا إتاحة فرص تولي مهام إضافية، وهو ذات الأمر بالنسبة لدراسة " عبد السلام حمادوش" بعنوان " الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي" حيث توصلت إلى أن هناك علاقة للثقافة التنظيمية بالانتماء التنظيمي، كما توصلت إلى وجود علاقة دالة بين القيم التنظيمية والانتماء التنظيمي فكلما زاد مستوى القيم التنظيمية زاد مستوى الانتماء التنظيمي بحيث من خلال تعزيز القيم التنظيمية الخاصة بالإدارة (العدل والمساواة) يمكن أن يكون الانتماء مرتفعا خاصة بما يتعلق ببعد اتجاه الأفراد نحو الاستمرارية وهذا ما أشرنا إليه في دراستنا، حيث أغلب أفراد العينة المبحوثين بنسب قدرت ب (30.23%) و(44.19%) على التوالي: يرون وجود عدالة ومساواة وديمقراطية في المؤسسة، وكذا وجود عدالة في التعامل بنسبة (54.05%)، كما توصلت أيضا إلى أن هناك علاقة دالة للعمل الجماعي بالانتماء التنظيمي وأن ثقافة المؤسسة يجب أن تحتوي عملا فرقا يتجه نحو تعزيز انتماء الأفراد وهذا ما يتفق مع الدراسة الحالية التي أجريت على العاملين، حيث توصلت إلى أن أغلب المبحوثين يرون بأن المؤسسة تدعم فكرة التعاون وخلق روح الفريق بنسب، (86%) وتعزيز الانتماء للجماعة والمؤسسة، كما توصلت إلى أن أغلب المبحوثين بنسبة (70%) يفضلون العمل الجماعي للتعاون وتحقيق أهداف المؤسسة وتوصلت ذات الدراسة إلى أن لنظام الحوافز علاقة دالة بالانتماء التنظيمي ذلك أن الانتماء التنظيمي يتأثر بالحوافز فكلما كانت الأجور عادلة ومناسبة مع عبء العمل زاد الشعور بالانتماء وعلى الإدارة الاهتمام بهذا الجانب الذي يعتبر مهم للفرد العامل.



وتوصلت "عيساوي وهيبه" في دراستها بعنوان " أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي " إلى وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي وهو ما يتفق مع دراستنا الحالية حيث توصلت إلى وجود علاقة للثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي وفي دراسة "مزوار منوية" بعنوان "أثر الحوافز على الولاء التنظيمي" توصلت الباحثة إلى أن مستوى الرضا عن الحوافز المقدمة متوسط وكذلك مستوى الولاء التنظيمي إضافة إلى أنها توصلت إلى وجود علاقة قوية موجبة بين الحوافز والولاء التنظيمي بمعنى أن الحوافز الممنوحة غير كافية وهذا ما لمسناه في دراستنا الراهنة حيث توصلت دراستنا الحالية إلى أن نظام الحوافز غير كاف ولا يلبي رغبات العمال واحتياجاتهم مما أثر بشكل سلبي في تعزيز الولاء التنظيمي وعلى المؤسسة الاهتمام بهذا العنصر لتحقيق مستوى عالي من ولاء العاملين من خلال إعادة النظر في نظام الحوافز المعتمد من خلال إعادة تدعيمه.

وفي دراسة "بن وصيف مريم" بعنوان " علاقات العمل وتأثيرها على الأداء الوظيفي" توصلت إلى وجود طبيعة تضامنية وتفاهم بينهم وإن تعددت أوجه التضامن داخل فضائهم العملي وقلة النزاعات الجماعية والإضرابات كما توصلت إلى بيئة عمل جيدة وظروف عمل مريحة وجود علاقات اجتماعية غير رسمية بين فئات العمل داخل المؤسسة تمثلت في مفاهيم الصداقة والزمالة، وهذا ما يتفق مع دراستنا الحالية حيث توصلت إلى وجود تضامن وتفاهم بين العمال ببعضهم البعض وبين المسؤولين وإن اختلفت أوجه التضامن كما توصلنا كذلك إلى وجود علاقات اجتماعية غير رسمية كالصداقة والزمالة.

## 2-2-: تفسير ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات العربية

توصلت الدراسة التي أجراها " الشلوي" بعنوان " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي" إلى أن كل من الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي مرتفع بكافة الأبعاد، وأنه توجد علاقة طردية موجبة بين الثقافة التنظيمية والانتماء الوظيفي بمختلف أبعاده وبين قيم الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي، وهذا ما يتفق مع دراستنا الحالية في حين أن الثقافة التنظيمية بأبعادها المتمثلة في القيادة وعلاقات العمل ساهمت بشكل كبير في تعزيز الولاء التنظيمي، وهذا يعني أنه كلما زاد الرضا لدى العاملين زاد شعورهم بالولاء والانتماء للمؤسسة.

وفي دراسة " محمد بن غالب العوفي" بعنوان " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي" توصل الباحث إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين الثقافة التنظيمية بشكل عام والالتزام التنظيمي، وبين القيم المكونة للثقافة التنظيمية التي تؤثر على الالتزام التنظيمي بشكل عام وهي: العدل والكفاءة وفرق العمل، فالعدالة تساهم في تدعيم الولاء والعكس صحيح، فقد توصلت دراستنا الحالية إلى غياب



العدالة في التوزيع داخل المؤسسة بنسبة قدرت ب (54%) من أفراد العينة، كما توصلنا إلى أن المؤسسة تتميز بقيم تنظيمية تتمثل في قيمة التعاون من خلال دعمها لفكرة التعاون بين العمال بنسبة (86%) إضافة إلى قيمة روح الفريق وهذا ما أكدته النتائج التي أجريت على المبحوثين إذ أن التعاون يؤدي إلى خلق روح الجماعة بنسبة (49.06%).

توصلت الدراسة التي أجراها "أحمد موسى أبو سمورة" بعنوان "الثقافة التنظيمية وأثرها على الرضا الوظيفي وكفاءة أداء العاملين" إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي وإلى وجود أثر للأبعاد المجتمعة على أداء العاملين، وأن الحوافز التي ينالها العاملون ضعيفة جدا وغير مجدية وهي محصورة في نطاق ضيق لا يتماشى مع الأداء، وهذا ما يتماشى مع ما توصلت إليه دراستنا الحالية حيث أن أغلب أفراد العينة بنسبة (96%) يرون بأن المؤسسة لا تمنح أجر كافي يتناسب مع المجهودات المبذولة وما نسبته (54%) يرون أنه لا يكفي لتلبية الحاجات وإشباعها بالإضافة إلى عدم الشعور بالرضا والاستقرار داخل المؤسسة وانخفاض الدافعية للعمل والرغبة في ترك المؤسسة إذا توفرت فرص عمل أخرى.

### 2-3: تفسير ومناقشة النتائج في ضوء الدراسات الأجنبية:

تشير دراسة "Lok & Crawford" بعنوان "أثر الثقافة التنظيمية ونمط القيادة على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي" إلى أن لهما آثار إيجابية على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وهي نتائج تتفق ونتائج الدراسة الحالية حيث أن أغلب أفراد العينة التي أجريت عليهم الدراسة الميدانية أن القيادة السائدة تؤثر إيجابا على الولاء التنظيمي من خلال التعرف على أحوال العاملين واحتياجاتهم ومهاراتهم وكسب ثقتهم وتعزيز العلاقات بين أطراف التنظيم، وكذا الشفافية في التعامل وتشير دراسة "Jones" إلى أنه لا توجد علاقة بين الولاء التنظيمي والمناخ التنظيمي ولا توجد علاقة بين تأثير مدة العمل والولاء التنظيمي وأوصت بالعمل على تعزيز مظاهر الإخلاص في العمل وتعزيز سعادة العاملين من أجل المشاركة في صنع واتخاذ القرارات والاستمرار في نمط العمل الجماعي وهذا ما يختلف عن ما توصلت إليه الدراسة الحالية حيث توصلنا إلى أن المؤسسة تعمل على تعزيز مظاهر الإخلاص وتحقيق سعادة العاملين من خلال منحها لفرص المشاركة في اتخاذ القرارات وتدعيم فكرة التعاون، وخلق روح الجماعة والعمل الجماعي وهو ما ينطبق مع توصيات دراسة "Jones".

**ثالثا: مناقشة النتائج العامة للدراسة:**

من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت حول موضوع علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة، ومن خلال النتائج المتوصل إليها توصلنا إلى:

أن للقيادة التنظيمية في المؤسسة علاقة بتعزيز الولاء التنظيمي فهي إحدى الدعامات الأساسية التي تعمل على مساعدة المؤسسة على انجاز أعمالها وتحقيق الأهداف المسطرة كما تعد أحد أهم أبعاد الثقافة التنظيمية من حيث طبيعة المعاملة وتشارك العمال في اتخاذ القرارات وتحفيزهم وتجديد قدراتهم وتعزيز الثقة من خلال فتح نطاق التطوير وتقديم الأفكار والاقتراحات وكذا الاهتمام بالحياة الاجتماعية والنفسية للعاملين ومساعدتهم على حل مشاكلهم، مما يعود على العاملين بالراحة والأمان والليونة في العمل، وهذا يساهم في تحقيق الأهداف من خلال أهميتها كعنصر مهم في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين فالمؤسسة الناجحة هي من تبني قيادة رشيدة للارتقاء بمستوى الولاء التنظيمي لدى عمالها.

كما بينت الدراسات أنه لا توجد علاقة بين نظام الحوافز المعتمد في المؤسسة وتعزيز الولاء التنظيمي حيث يؤثر بشكل سلبي وذلك من خلال غياب العدالة في توزيع الحوافز وكذا غياب المكافآت المادية والمعنوية وضعف الراتب مقارنة بالجهد المبذول وهذا يعني أن نظام الحوافز غير كافي ولا يلبي احتياجات ورغبات العاملين وتطلعاتهم مما يعود عليهم بعدم الرضا والاستقرار داخل المؤسسة وكذا انخفاض الدافعية ودرجات الالتزام في العمل مما يؤدي إلى انخفاض درجات الولاء التنظيمي.

إضافة إلى ما سبق فإن علاقات العمل الداخلية لها علاقة وطيدة بتعزيز الولاء التنظيمي لدى العامل، وذلك من خلال تحقيق التعاون وإشباع الحاجات النفسية والاجتماعية والعمل معا لأهداف مشتركة وخلق روح الجماعة وكذا تسهيل المهام وسرعة انجاز الأعمال لتحقيق مردودية أحسن وهذا ما يساهم في خلق جو عمل يتسم بالتعاون والتضامن والاحترام والذي يؤدي بدوره إلى تعزيز مظاهر الولاء التنظيمي.

**التوصيات والاقتراحات:**

من خلال الدراسة التي قمنا بها في مؤسسة الكاتمية للفلين بولاية جيجل سنحاول تقديم بعض الاقتراحات والتوصيات لمسؤولي المؤسسة من خلال ما توصلنا إليه من ملاحظات ونتائج حرصا على تحقيق الأهداف التنظيمية نملينا فيما يلي:

- 1- ضرورة العمل على ترسيخ مبدأ العدالة والمساواة، خاصة في توزيع الحوافز لتحقيق الاستقرار في المؤسسة.
- 2- ضرورة منح المكافآت والتحفيزات اللازمة بغرض إشباع حاجات العمال وتحقيق مستوى من الرضا الذي يدفعهم إلى بذل جهود معتبرة.
- 3- الاعتماد على منظومة الحوافز المادية والمعنوية وإعطائها أهمية لما تحققه من تأثير على نفسية العمال ودافعيتهم نحو العمل.
- 4- على المؤسسة أن تحرص على الاهتمام بقدرات ومهارات العاملين خلال توزيع المهام، ما من شأنه أن يعزز من القدرة في أداء العمل وإتقانه.
- 5- ضرورة الحرص على القيام بجميع الالتزامات اتجاه العاملين.
- 6- ضرورة تقدير جهود العاملين، وهذا من شأنه أن يدفع لبذل أقصى الجهود لتحقيق أهداف المؤسسة.
- 7- التعامل مع العاملين بعادلة ومساوات في توزيع العمل والمكافآت والترقيات.
- 8- تطبيق سياسة ومنح امتيازات متنوعة للعمال من أجل تشجيعهم على التعامل مع المؤسسة وكسب ولائهم.
- 9- ضرورة إشراك العاملين في صنع القرارات وتحديد الأهداف ورسم السياسات والتوجهات المستقبلية للمؤسسة، مما يدعم قيم الاعتراف والتقدير للعامل ويزيد من الشعور بالانتماء والولاء للمؤسسة ويقوي من دافعية الأفراد للأداء.
- 10- الاهتمام بالجانب العاطفي في التعامل مع العمال مما يولد لديهم الرضا والولاء والانتماء للمؤسسة.
- 11- الرفع من مستوى أداء العاملين من خلال تكثيف الدورات التكوينية وبرامج تدريبية من أجل تنمية مهاراتهم.
- 12- العمل على تحسين الأجور حتى يزيد الولاء عن العاملين.
- 13- الاهتمام بجماعة العمل ودعمها من خلال تقوية علاقات التفاعل والتفاهم والاحترام المتبادل من أجل تحقيق الأهداف العامة.

### خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى عرض وتحليل النتائج وتفسيرها واستخلاص النتائج العامة للدراسة وتحليل النتائج في ضوء الفرضيات ومناقشتها، هذا ما ساعدنا للوصول إلى النتائج العامة للدراسة وتقديم جملة من الاقتراحات والتوصيات اعتمادا على ما توصل إليه الباحثين.

الخاتمة

## خاتمة:

من خلال ما تم التطرق إليه في الجانب النظري والميداني حاولت هذه الدراسة معرفة علاقة الثقافة التنظيمية بالمحددات لنجاح المؤسسة، فالمنظمات التي تمتلك ثقافة تنظيمية إيجابية وقوية فإن ذلك تسهل من نجاحها واستمرارها، ويساهم في التأثير بشكل إيجابي على سلوكيات أفرادها، ويعزز من مظاهر الالتزام والانتماء والولاء والعكس صحيح، وقد انطلقت الدراسة من تساؤل رئيسي مفاده، هل للثقافة التنظيمية علاقة بالولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الكاتمية للفلين بجيجل؟ حيث تطرقت الدراسة إلى الخلفية النظرية لموضوع الدراسة وصولاً إلى الجانب الميداني لمعرفة الحقائق اعتماداً على مجموعة من الأدوات والوسائل التي ساعدت على جمع البيانات اللازمة، والتي تؤدي إلى الوصول لمجموعة من النتائج حول موضوع الدراسة.

إن ظاهرة الولاء التنظيمي تعتبر من أهم الظواهر التي يجب الاهتمام بها، حيث يعتبر الولاء التنظيمي من السلوكيات التي تؤثر على أداء العاملين، وزيادة كفاءة المؤسسة وإثارة دافعية الأفراد، وكذا تعزيز الثقة بين المؤسسة والعاملين، حيث ينعكس ذلك في سير العمل وتحقيقه لأهدافه بشكل فعال مما يقلل من المظاهر السلبية كترك العمل أو إهماله أو الشعور بالإحباط، فالولاء التنظيمي أصبح ضرورة ملحة وحتمية في المؤسسة، وتبين من خلال الدراسة أن الفرضية الرئيسية تحققت نسبياً والتي أثبتت وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى العاملين.

## أولاً - الكتب :

- 1- أحمد السيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، نظرية معاصرة لسلوك الناس، دار الكتاب، القاهرة، 2005.
- 2- أنجريس موريس، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، ط2، دار القصبه للنشر والتوزيع، الجزائر، 2004.
- 3- البرغثي محمد حسن، الثقافة العربية والعولمة، دار سوسولوجية لآراء المثقفين العرب، ط 1، دار فارس للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 4- البرنوطي سعاد نائف، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 5- بن حبتور عبد العزيز صالح، الإدارة الاستراتيجية، إدارة جديدة في عالم متغير، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2004.
- 6- بوحوش عمار، الدييات محمد محمود، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999.
- 7- بوحوش عمار، نظريات الإدارة العامة، جمعية علماء المطابع التعاونية، عمان، الأردن، 1980.
- 8- تاويريت نور الدين، مدخل إلى علم النفس العمل والتنظيم، مطبوعة بيداغوجية، جامعة بسكرة، 2005.
- 9- جاب الرب سيد محمود، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مصر، 2009.
- 10- جلبي عبد الرزاق، دراسات في علم الاجتماع الصناعي، ط2، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1981.
- 11- جلبي علي عبد الرزاق، المجتمع والثقافة الشخصية، دار المعرفة الجامعية، 2003.
- 12- الجوهري محمد محمود، علم الاجتماع الصناعي والتنظيم، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2011.

- 13- حامد خالد، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية، ط2، دار جسر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2012.
- 14- حريم حسين، السلوك التنظيمي، سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 15- حريم حسين، مبادئ الإدارة الحديثة، ط2، دار حامد للنشر، 2009.
- 16- حمدي فؤاد علي، التنظيم والإدارة الحديثة، دار النهضة العربية، بيروت، 1981.
- 17- الخريجات خضير كاظم حمود وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، ط1، مكتبة الجامعة الشارقة وإثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- 18- خطاب عايدة، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة الاندماج، مشاركة المخاطر جامعة عين شمس، القاهرة، 1999.
- 19- خلف عمر محمد، أساليب الإدارة في الاقتصاد والتنظيمات التربوية، دار السلاسل، الكويت، 1986.
- 20- خليل موسى، الإدارة المعاصرة، ط2، مجد المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2011.
- 21- خيرى أسامة، الإدارة العامة، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- 22- الدعليج إبراهيم عبد العزيز، مناهج وطرق البحث العلمي، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان 2010.
- 23- الرحالة عبد الرزاق سالم، المسؤولية الاجتماعية، ط1، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 24- رحالة عبد الرزاق، العزام زكرياء أحمد، السلوك التنظيمي في المنظمات، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2011.



- 25- رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، الإدارة لمحات معاصرة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع الأردن، 2006.
- 26- الرفاعي أحمد حسين، مناهج البحث العلمي، تطبيقات إدارية واقتصادية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 27- الرواشدة خلف سليمان، صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، ط1، دار ومكتبة الحامد عمان، الأردن، 2007.
- 28- روث وليام، نظرية الإدارة، ترجمة عبد الحكيم الحزامي، ط1، دار أترك معمر، 2001.
- 29- زرواتي رشيد، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط3، 2008.
- 30- الزعبي علي فلاح، بن بريكة عبد الوهاب، مبادئ الإدارة الأصول والأساليب العلمية، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- 31- سامي جمال الدين، الإدارة والتنظيم الإداري، مؤسسة حورص الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2004.
- 32- سعيد عاشور هادية، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، مؤسسة حسين راس الجبل، قسنطينة، الجزائر، 2017.
- 33- السكارنة بلال خلف، أخلاقيات العمل، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009.
- 34- السلمي علي، تطور الفكر التنظيمي، ط2، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980.
- 35- سليمان عزالدين، بوشارب بولوداني خالد، ليتيم ناجي، ساطوح مهدي، رماش عبد الوهاب، المتغيرات التنظيمية دراسة في علم اجتماع التنظيم، ط1، دار مداد بونيفار سيتي للنشر والتوزيع، قسنطينة، 2011.
- 36- سيار عبد الرحمن، القيادة الفعالة، ط1، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2014.

- 37- شاويس مصطفى ناجي، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 38- الشراوي علي، إدارة الأعمال، الوظائف والممارسات الإدارية، دار النهضة العربية، بيروت.
- 39- الشماع خليل محمد حسن، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2000.
- 40- الشاورة فيصل محمود، مبادئ إدارة الاعمال، مفاهيم نظرية وتطبيقات علمية، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- 41- الشياب أحمد محمد، أبو حمورة عنان محمد، مفاهيم إدارية معاصرة، ط1، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
- 42- الصيرفي محمد عبد الفتاح، مفاهيم إدارية حديثة، ط1، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
- 43- الطراونة حسين أحمد، عريقات أحمد يوسف، توفيق صالح عبد الهادي، العرموطي شحادة، نظرية المنظمة، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 44- طلعت إبراهيم لطفي، علم الاجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
- 45- عاطف زاهر عبد الرحيم، الهيكل التنظيمي للمنظمة، ط1، دار الراجية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 46- عباس علي، أساليب علم الإدارة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2004.
- 47- عبد الرحمن عبد الله، علم الاجتماع التنظيم، ط2، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 48- عبد الله محمد عبد الرحمن، إدارة المؤسسات الاجتماعية بين الاتجاهات والممارسات الواقعية، دار المعرفة الجامعية، بيروت، 2007.
- 49- عبودي زيد منير، التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.

- 50- العتيبي صبحي جبر، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2005.
- 51- العزاوي نجم عبد الله، عباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 52- عطية محمد علي، البحث العلمي التربوية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 53- عقيل حسين عقيل، فلسفة مناهج البحث بين النظرية والتطبيق، مركز الإسكندرية، 2005.
- 54- علاء الدين عبد الغني محمود، إدارة المنظمات، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 55- العلاق بشير، الإدارة الحديثة، النظريات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 56- علي سالم محمد، نظرية التنظيم، ط1، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2011.
- 57- علي محمد عبد الوهاب، إدارة الموارد البشرية، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، 1999.
- 58- العميان محمد سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 59- عوض عامر، السلوك التنظيمي الإداري، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 60- عياصرة علي أحمد عبد الرحمن، القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 61- غياث بوفلجة، القيم الثقافية والتسيير، ط1، دار الغرب للطباعة والنشر، وهران، الجزائر، 1998.
- 62- الفاعوري رفعت عبد الحليم، إدارة الإبداع التنظيمي منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.
- 63- فرج السيد عيد، علم الاجتماع الصناعي ( مفاهيم، المجالات، الاهتمامات )، ط1، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، 2015.

- 64- القريوتي محمد قاسم، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي، ط5، دار وائل، الأردن، 2012.
- 65- القريوتي محمد قاسم، نظرية المنظمة والتنظيم، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 66- كافي مصطفى يوسف، المفاهيم الإدارية الحديثة لمبادئ الإدارة، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- 67- كعباش رابع، علم الاجتماع التنظيم، مخبر علم الاجتماع الاتصال للبحث والترجمة، 2006.
- 68- اللوزي موسى، التنظيم وإجراءات العمل، ط1، دار وائل، عمان، الأردن، 2002.
- 69- ليتيم ناجي، بوطوطن سليمة، يحيى عبد المالك، بوبكر هشام، بوطوطن نجاة، أحمد الصيد نسيم، سوسولوجيا المنظمات، ط1، دار البهاء للنشر والتوزيع، علي منجلي، الخروب قسنطينة، 2012.
- 70- محمد أحمد سليمان، عبد الفتاح وهب سوسن، الرضى والولاء الوظيفي، قيم وأخلاقيات الأعمال، ط1، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2019.
- 71- محمد عباس سهيلة، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2006.
- 72- محمد محمود مصطفى، الإدارة العامة، ط1، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن.
- 73- مداس فاروق، مصطلحات علم الاجتماع، ط1، دار مدني، 2003.
- 74- مرسي بدر سعيد عيد، الإيديولوجيا ونظرية التنظيم، مدخل نقدي، دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2008.
- 75- مساعدة ماجد عبد المهدي، إدارة المنظمات ( منظور كلي )، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2013.
- 76- مسعداوي يوسف، أساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2013.

- 77- مصطفى عصفور أمل، قيم ومعتقدات الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008.
- 78- مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري للمنشآت المتخصصة، دار نشر الثقافة، الإسكندرية، 2003.
- 79- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية، مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007.
- 80- المعاني أيمن عودة، الإدارة العامة الحديثة، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 81- المعاينة رولا نايف، الحموري صالح سليم، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 82- معمر داوود، منظمات الأعمال الحوافز والمكافآت، بحث علمي في الجوانب الاجتماعية والنفسية والقانونية، ط1، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2006.
- 83- المغربي كامل محمد، السلوك التنظيمي، المفاهيم وأسس السلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط3، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
- 84- ناجي السيد عبدو، الرقابة على الأداء من الناحية العلمية والعملية، دار الفكر العربي، القاهرة.
- 85- ناجي جواد شوقي، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 86- نوفل محمد بكر، محمد أبو عواد فريال، التفكير والبحث العلمي، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 87- الهاشمي لوكيا، نظريات المنظمة، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منتوري قسنطينة، دار الطباعة للنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2010.
- 88- يونس عبد الغفور، نظريات التنظيم والإدارة، العربي الحديث، الإسكندرية، 1997.

## ثانيا - المعاجم والقواميس :

1- أبو الفضل جمال الدين محمد بن مكرم ( ابن منظور ) لسان العرب، ط1، دار صادر، 2013.

## ثالثا - الرسائل الجامعية :

1- إبراهيم عبد القادر محمد، قياس أثر الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة في الميزة التنافسية، دراسة حالة شركة الاتصالات الأردنية ( اورانج )، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال جامعة الشرق الاوسط، 2014 - 2015.

2- أبو العلاء محمد صلاح، ضغوط العمل وأثرها على الولاء، دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة الجامعة الاسلامية، غزة، عماد الدراسات العليا، 2009.

3- أبو سمورة أحمد موسى، الثقافة التنظيمية وأثرها في الرضا الوظيفي وكفاءة أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي بولاية الخرطوم، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2014.

4- بن أوصيف مريم، علاقات العمل وتأثيرها على الأداء الوظيفي في المؤسسة الصناعية الجزائرية، دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز الطاهير، جيجل، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، قسم علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف، 2014 - 2015.

5- بن دريدي منير، استراتيجية إدارة الموارد البشرية في الإدارة العمومية، التدريب والتحفيز، دراسة ميدانية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، 2013.

6- بودراع فوزي، ثقافة المؤسسة وطبيعة العلاقات الاجتماعية، دراسة ميدانية بمؤسسة سون طراك فرع مركب P12، رسالة ماجستير قسم علم الاجتماع، تخصص علم الاجتماع العمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران، 2013 - 2014.

7- بوديب دنيا، الثقافة التنظيمية، مدخل إحداث التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2017.

- 8- الحرش بلال، الثقافة التنظيمية وأثرها على ولاء العملاء، دراسة حالة بنك بيمو السعودي (BBSF)، رسالة ماجستير إدارة الأعمال التخصصي (MBA)، الجامعة الافتراضية السورية دمشق، 2014 - 2015.
- 9- حمادوش عبد السلام، الثقافة التنظيمية والانتماء، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية، بوزيدي لخضر ببرج بوعريريج، رسالة ماجستير في علم النفس، تخصص علم النفس العمل والتنظيم : السلوك التنظيمي، 2013 - 2014.
- 10- حمدان دانا لطفي، العلاقات بين الحرية الاكاديمية والولاء التنظيمي لدى الأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة الفلسطينية، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية ، نابلس، فلسطين، 2008.
- 11- الرحيمي محمد جلال، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على قطاع الصناعة الكيماوية بمحافظة جدة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز السعودية، 2001.
- 12- السحباني حسام سالم، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تنمية السلوك الإبداعي على الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، في تخصص القيادة والإدارة.
- 13- سمير يوسف محمد عبد الاله، واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات، دراسة مقارنة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، 2006.
- 14- شريط الشريف محمد، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة الاطارات الوسطى لمؤسسة سونلغاز عنابة، رسالة ماجستير، قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطوفونيا، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2008 - 2009.
- 15- صحراوي وافية، الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى اطارات الجامعة الجزائرية، دراسة ميدانية على جامعة الجزائر سابقا، رسالة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، 2012.

- 16- العاجز إيهاب فاروق مصباح، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011.
- 17- عكاشة أسعد محمد أحمد، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء التنظيمي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، 2008.
- 18- عيساوي وهيب، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، دراسة حالة الافراد الشبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ترابي، بوجمعة ، بشار، رسالة ماجستير، 2011 - 2012.
- 19- غريب معاد نجيب، إدارة المسارات الوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد الجامعية، جامعة دمشق، 2014.
- 20- غزالي عادل، أثر القيم الاجتماعية على التنظيم الصناعي في الجزائر، رسالة ماجستير، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، الجزائر، 2006.
- 21- الليفي حمد علي بن حسن، الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الابداع الاداري، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، أم القرى، كلية الإدارة، المملكة العربية السعودية، 2008.
- 22- مر كمال عبد الستار، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المؤسسات التربوية المختصة، تحليل استطلاعي لمعلمي مدرسة الاطفال المعوقين بصريا ( دراسة مسحية )، رسالة ماجستير، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، الجلفة، 2013 - 2014.
- 23- مزوار منوبة، أثر الحوافز على الولاء التنظيمي، دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية، رسالة ماجستير، شعبة علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2012 - 2013.
- 24- مشنان بركة، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، دراسة حالة الحاج لخضر، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2015 - 2016.
- 25- منتهى إبراهيم أحمد الخميس، درجة التزام مديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير



في التربية، قسم الإدارة والمناهج، تخصص إدارة وقيادة تربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، 2013.

#### رابعاً - المجالات العلمية :

- 1- سامي عبد الله المدان، موسى محمد صباح، قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية (أورانج) مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 84، عمان، 2010.
- 2- عبابنة رائد إسماعيل، حتامة ماجد أحمد، دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة في المستشفيات الحكومية في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 9، العدد 4، 2013.
- 3- علي ديب كندة، البهلول علي، الثقافة التنظيمية كأحد المتطلبات الرئيسية لنجاح إدارة المعرفة، دراسة ميدانية في جامعة تشرين، مجلة البحث، المجلد 39، العدد 43، 2017.
- 4- الفرحان حمد أمل، الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد 6، عدد 1، 2003.

## أولاً: قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	127
02	توزيع أفراد العينة حسب السن	127
03	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	128
04	توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	128
05	توزيع أفراد العينة حسب سنوات العمل	129
06	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	129
07	توزيع أفراد العينة حسب الأجر	130
08	طبيعة المعاملة التي يتلقاها العامل من المشرفين	130
09	مدى إتاحة المؤسسة للعمال الفرص بالمشاركة في اتخاذ القرارات	131
10	مدى مراقبة المسؤولين لأداء الأعمال	132
11	مدى أداء العمال للمهام في حالة غياب الرقابة	133
12	مدى خضوع العاملين لنفس العقوبات من قبل إدارة المؤسسة في حالة مخالفة التعليمات والقواعد	134
13	مدى حرص الرئيس على رفع مستوى أداء العاملين وطرق تحقيق ذلك	135
14	مدى مخالفة العاملين للتعليمات وقواعد العمل وكيف يتم التعامل حيال ذلك	135
15	مدى تلقي العاملين لعبارات الشكر والتقدير من قبل الرئيس	136
16	إلى ما يؤدي تلقي العاملين للإشادة والتقدير من قبل الرئيس	137
17	مدى إتاحة الرئيس للعاملين فرض تولي مسؤوليات أخرى	138
18	مدى تعاون المسؤولين مع العاملين	139
19	مدى تعاون المسؤولين على حل مشاكل العاملين	139
20	مدى فتح المسؤولين المجال لتقديم اقتراحات للتطوير	140
21	مدى استطاعة العاملين التعبير عن آراءهم بحرية ودون خوف	141
22	مدى قيام المؤسسة بجميع التزاماتها اتجاه العاملين	142
23	مدى مراعاة المؤسسة لقدرات ومهارات موظفيها عند توزيع المسؤوليات والمهام	143
24	مدى تناسب الأجر مع المجهودات المبذولة	144
25	مدى اعتماد المؤسسة على نظام معين للترقية وأسس منحها	145
26	مدى وجود عدالة في توزيع الحوافز داخل المؤسسة	146

147	مدى تقدير المؤسسة لجهود العاملين بها	27
148	مدى تقديم المؤسسة لشهادات تقدير للعاملين	28
149	مدى منح المؤسسة للمكافئات على العمل الإضافي	29
150	مدى ترك العاملين العمل بالمؤسسة إذا ما توفرت فرص عمل أخرى	30
151	مدى تحسين المؤسسة للظروف المادية للعاملين	31
152	أكثر الخدمات التي توفرها المؤسسة	32
153	طبيعة علاقة العاملين بالمسؤولين	33
153	مدى تلقي عامل الدعم والمساندة من الزملاء في حالة التعرض لمشكلة ما	34
154	مدى اتسام مناخ العمل في المؤسسة بالثقة المتبادلة بين جميع الأفراد	35
155	مدى دعم المؤسسة لفكرة التعاون بين عملائها	36
156	مدى الشعور بوجود تضامن بينك وبين زملائك في العمل	37
157	مدى وجود التفاهم بين العمال داخل المؤسسة	38
158	مدى وجود علاقة مباشرة مع الإدارة	39
159	تفضيل العمل الجماعي أو الفردي	40

ثانيا: قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
42	أنواع الثقافة التنظيمية	01
68	مراحل تطور الولاء عند بوشنان	02
69	مراحل تطور الولاء التنظيمي عند مودي وبورتر	03
100	سلّم ماسلو للحاجات	04

رابعاً: دليل المقابلة:

اسم المؤسسة: المؤسسة الكاتمية للفلين بجيجل.

1) كيف تقيم مستوى ولاء العمل لمؤسستكم؟

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

2) ما هي الآليات التي تستخدمونها لتعزيز ولاء العمل لمؤسستكم؟

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

3) هل تسعى الإدارة بصورة جدية لخلق بيئة عمل تعزز من خلالها الولاء التنظيمي للعاملين؟

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

4) ما هي الآثار المترتبة عن انخفاض درجة ولاء العمال للمؤسسة؟

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

خامسا: قائمة الأساتذة المحكمين:

الجامعة	أسماء المحكمين
تاسوست - جيغل	د/ بوعموشة نعيم
تاسوست - جيغل	د/ غراز الطاهر
تاسوست - جيغل	د/ حديدان صبرينة
تاسوست - جيغل	د/ شيهب عادل
تاسوست - جيغل	أ/ بليط عبد الله
تاسوست - جيغل	أ/ شريال مصطفى



## ملخص الدراسة :

إن الثقافة التنظيمية بمكوناتها المادية أو المعنوية تترك بصمتها على المنظمات الإدارية بصفة عامة، ولهذا كان الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي من خلال المتغيرات الثلاثة وهي القيادة التنظيمية، نظام الحوافز، علاقات العمل الداخلية، وقد اعتمدت على المسح الشامل لجميع عمال مؤسسة الكاتمية للفلين - جيجل-، حيث اتبع في إنجاز البحث المنهج الوصفي، واعتمادا على الاستمارة كأداة أساسية لجمع البيانات و التي تحتوي على أسئلة حول البيانات الشخصية، ومجموعة من الأسئلة حول الموضوع موجهة إلى العاملين في المراكز الوظيفية الموجودة في المؤسسة(الإطارات، رؤساء مصالح، عمال التحكم، عمال التنفيذ)، إضافة إلى أداة المقابلة التي أجريت مع رئيس مصلحة الموارد البشرية وعددا من العاملين، و كذا الملاحظة من أجل الإجابة على الفرضيات التالية :

القيادة التنظيمية لها علاقة بالولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة.

نظام الحوافز له علاقة بالولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة.

علاقات العمل الداخلية لها علاقة بالولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة.

وقد خلصت الدراسة هذه الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية(القيادة التنظيمية وعلاقات العمل) لها علاقة بالولاء التنظيمي في المؤسسة في حين أنه لا توجد علاقة بين نظام الحوافز والولاء التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة وبناء على هذه النتائج ختمت الدراسة بتقديم مجموعة من التوصيات و الاقتراحات بمؤسسة الكاتمية للفلين -جيجل- من أجل نشر ثقافة إيجابية تعمل على زيادة ولاء العاملين بها.



## **Résumé de l'étude:**

La culture organisationnelle avec ses composantes physiques ou morales marquant les organisations administratives en général, elle visait à identifier le lien qui existe entre la culture organisationnelle et la loyauté organisationnelle à travers les trois variables suivantes: leadership organisationnel, système d'incitation, relations internes du travail, elle à été basé sur la couverture total de tous les travailleurs de l'entreprise Al-Katemeya liège –Jijel–, où la méthode descriptive a été suivi dans la recherche , basée sur le questionnaire comme outil de base pour la collecte de données, qui contient des questions sur les données personnelles et une série de questions sur le sujet adressé au personnel des centres de carrière dans l'organisation( les cadres, les chefs de départements, des travailleurs de contrôles, travailleurs d'exécution), en plus de l'entretien avec le chef du département des ressources humaines et un certain nombre de travailleurs, et ainsi que l'observation afin de répondre aux hypothèses suivantes:

Le leadership organisationnel est lié à la loyauté organisationnelle des employés de l'institution.

Le système d'incitation est lié à la loyauté organisationnelle dans l'institution.

Les relations de travail internes sont liées à la loyauté organisationnelle des employés de l'institution.

L'étude a conclu que la culture organisationnelle (leadership organisationnel et relations de travail) est liée à la loyauté organisationnelle au sein de l'institution, alors qu'il n'existe aucun lien entre le système d'incitation et la loyauté organisationnelle des employés de l'institution, et en se basant sur ces

résultats, l'étude a été conclue en présentant un ensemble de recommandations et suggestions à Al-Katameya liège afin de diffuser une culture positive qui augmentera la fidélité de ses employés.